

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Podnikatelský záměr na založení malého podniku
Business Plan for Establishing Small Enterprise

Student: Marika Matějková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Pavlína Křibíková, Ph.D.

Ostrava 2014

Zadání bakalářské práce

Student: **Marika Matějková**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208R020 Ekonomika podniku**
Specializace: **00 Ekonomika podniku**
Téma: **Podnikatelský záměr na založení malého podniku**
Business Plan for Establishing Small Enterprise

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická vymezení aspektů podnikání a podnikatelského záměru
3. Zpracování podnikatelského záměru
4. Vyhodnocení alternativ podnikatelského záměru
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Pavlína Křibíková**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 09.05.2014




Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci včetně příloh vypracovala samostatně pod vedením vedoucí bakalářské práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Ostravě ..15. 7. 2014.....



.....
Marika Matějková

Poděkování

Zde bych ráda poděkovala Ing. Pavlíně Křibíkové, Ph.D., vedoucí bakalářské práce, za její odborné vedení a rady, konzultace a za připomínky k bakalářské práci.

Obsah

1	Úvod	5
2	Teoretická vymezení aspektů podnikání a podnikatelského záměru.....	7
2.1	Podnikání	7
2.1.1	Podnikatel	8
2.1.2	Podnik	9
2.1.3	Vymezení malého a středního podnikání	10
2.1.4	Výhody a nevýhody malého podnikání	11
2.1.5	Právní formy podnikání	11
2.2	Podnikatelský záměr	16
2.2.1	Smysl podnikatelského záměru	17
2.2.2	Přínosy podnikatelského záměru	17
2.2.3	Struktura podnikatelského záměru	18
2.2.4	Možnosti zdrojů financování podnikatelských záměrů	22
2.2.5	Metodologie podnikatelského záměru	27
3	Zpracování podnikatelského záměru	38
3.1	Stručné shrnutí	39
3.2	Představení cestovní kanceláře	39
3.2.1	Forma podnikání	40
3.2.2	Osobní předpoklady zakladatele a jednatele	41
3.2.3	Osobní předpoklady obchodní referentky	41
3.2.4	Sídlo cestovní kanceláře	41
3.2.5	Vybavení provozovny (kancelářské a technické)	42
3.3	Předmět podnikání	42
3.3.1	Vize, poslání, cíle	43
3.4	Cílový segment	44
3.5	Marketingový plán	44
3.5.1	Marketingový mix	44
3.6	Analýza podnikatelského prostředí	46
3.6.1	PEST analýza	46
3.6.2	Porterův model 5ti sil	51
3.7	Finanční plán	53
3.7.1	Stanovení výdajů / nákladů, výnosů / příjmů	53
3.7.2	Zdroje financování	58
3.7.3	Počáteční rozvaha	58
3.7.4	Plánovaný výkaz zisku a ztráty	58
3.7.5	Plánovaný výkaz CASH FLOW	60
3.7.6	Hodnocení efektivnosti investice	61

3.8	Rizika podniku	62
3.9	SWOT analýza	63
4	Vyhodnocení alternativ podnikatelského záměru	66
5	Závěr	67

1 Úvod

Dnešní moderní doba dává mnoho možností pro vznik nových podniků v různých odvětvích. Malé a střední podnikání tvoří nedílnou součást ekonomiky České republiky. Malé a střední podniky dávají podnikatelům možnost se rozvíjet, seberealizovat a také možnost materiálního zajištění. Řada ekonomických subjektů silně působí v podmínkách tržní ekonomiky a velký význam je přiřazován podnikatelskému sektoru, především malým a středním podnikům, které hrají nezastupitelnou roli z hlediska zaměstnanosti. Díky tomu, že se Česká republika stala v roce 2004 členem Evropské unie, roste také význam podporování podnikatelských subjektů v různé podobě. Je často hovořeno o podpoře v oblastech rozvoje zemědělství, vzdělanosti, vědy a výzkumu a v dalších oblastech. V tržní ekonomice se začal zvyšovat význam marketingu jako disciplíny, která má napomáhat podnikům uspět proti působení konkurenčních podniků. Není výjimkou, že podnikatelské prostředí může být nepříznivé a jeho sebedokonalejší znalost nebo skvělá propracovanost marketingových analýz nemůže zaručit úspěšné podnikání. Existuje mnoho faktorů ovlivňujících podnikatelské prostředí a velkou roli zde hraje rozpočtová politika státu.

Malé a střední podniky se významně podílejí na celkové zaměstnanosti obecně. Přitom MSP jsou velmi citlivé na kvalitu podnikatelského prostředí. To je důvod, proč se i EU věnuje podpoře tohoto sektoru. Malé podniky jsou charakteristické tím, že mají slabé finanční zázemí. Nejen tyto podniky mají snahu si udržet, či zvyšovat svou tržní hodnotu a dosahovat zisku. Jedná se ovšem o docela obtížnou záležitost, když na straně jedné působí silná konkurence a současně na straně druhé nedostatečná poptávka. Dnešní tržní ekonomika je ekonomikou plnou změn a nečekaných událostí, proto se musí sledovat nově vznikající příležitosti a rizika neustálých změn. Na druhou stranu platí, že malé podniky jsou pružnější a reagují rychleji na náhle změny.

Podnikání je nevyzpytatelné, a to kvůli neustále hrozícímu riziku finanční krize. Když se chce někdo pustit do podnikání, musí se klást důraz na promyšlenost. K tomu slouží podnikatelský záměr, který je nedílnou součástí úspěšného podnikání. Důkladná propracovanost podnikatelského záměru napomáhá podnikateli k úspěchu. Záměr musí být poutavý, věcný, přesný a podrobný. Na základě dobře propracovaného podnikatelského záměru může podnikatel získat investory. Investoři si mohou vybrat, do kterého záměru vloží své peníze, ale není tak lehké je zaujmout a přesvědčit, že právě jeho nápad bude mít uplatnění.

Cílem bakalářské práce je zpracování konkrétního podnikatelského záměru na založení fiktivní cestovní kanceláře ForBia s. r. o., která nabízí zájezdy na sportovní závody formule 1 a biatlonu.

Práce je strukturována do dvou základních celků, a to část teoretickou a část praktickou. Teoretická část se zabývá deskripcí teoretických aspektů podnikání a podnikatelského záměru. Jsou zde vymezeny základní pojmy související s podnikáním, je zde popsán smysl, přínosy a struktura podnikatelského záměru. Dále jsou zde uvedeny metody a techniky, které jsou použity u přípravy podnikatelského záměru.

Druhá, praktická část, je zaměřena na zpracování konkrétního podnikatelského záměru pro fiktivní cestovní kancelář v Ostravě v Moravskoslezském kraji. Jsou zde použity metody a techniky, které jsou popsány v teoretické části.

2 Teoretická vymezení aspektů podnikání a podnikatelského záměru

V teoretické části jsou uvedena základní teoretická hlediska podnikání a poznatky, které jsou potřebné pro zpracování efektivního podnikatelského záměru. Obsah kapitol tvoří vysvětlení pojmů, které jsou důležité pro další účely v této bakalářské práci, pro praktickou část.

2.1 Podnikání¹

Pojem podnikání se dá interpretovat ve více směrech. Může mít pojetí ekonomické, psychologické, sociologické a právní. Ekonomické je zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota. Z psychologického pojetí je podnikání činnost, která je motivována potřebou něco získat, dosáhnout, vyzkoušet si něco, něco splnit. Z tohoto pohledu je podnikání prostředek k dosažení seberealizace, zbavení se závislosti, postavení se na vlastní nohy. Podle sociologického pojetí je podnikání vytváření blahobytu pro všechny zainteresované, hledání cesty k dokonalejšímu využití zdrojů, vytváření pracovních míst a příležitostí. Právním pojetím podnikání se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.²

V literatuře je tento pojem nesčetněkrát vysvětlen ať tak, či onak. K obecným rysům všech pojetí podnikání patří:

- iniciativní, kreativní přístupy,
- praktický přínos, užitek, přidaná hodnota,
- cílevědomá činnost,
- organizování a řízení transformačních procesů,
- převzetí a zakalkulování rizika neúspěchu,
- opakování, cyklický proces.

Zákon o obchodních korporacích stanovuje podnikání jako soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. Zákon rozlišuje dobrovolný a povinný zápis do obchodního

¹ VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

² Česká republika. Zákon č. 90/2012 Sb. In: *Zákon o obchodních korporacích*. 2012.

rejstříku. Pokud chtějí podnikat zahraniční fyzické nebo právnické osoby na území České republiky, je tento zápis do obchodního rejstříku pro ně povinný. Tuzemské fyzické osoby se povinně zapisují do obchodního rejstříku, jen zda tak určí zvláštní zákon. Pro ostatní fyzické osoby je zápis do obchodního rejstříku dobrovolný.³

Obchodní rejstřík je seznam, který je veřejný. Zapisují se do něj zákonem stanovené údaje, které se týkají podnikatelů, popřípadě jiných osob, o nichž to stanoví zvláštní zákon. Je-li podnikatel zapsán do obchodního rejstříku ať už jako fyzická nebo právnická osoba, vede povinně podvojný účetnictví.

2.1.1 Podnikatel

Podnikatelem je člověk, který provádí svou činnost na vlastní jméno, je-li zapsán do obchodního rejstříku, tak pod názvem dané firmy, na vlastní zodpovědnost a za dosažením zisku. Podnikatel takto vystupuje z anonymity. Osoby, které se řídí podle jeho pokynů, musejí jednat pod jeho jménem nebo pod jménem jeho firmy. Není tedy možné, aby se podnikalo na někoho jiného.

Vlastní odpovědnost patří k důležitému rysu podnikání. Není možné, aby se v podnikání dalo zbavit rizika nebo odpovědnosti, které vycházejí z provozování podnikání. Podnikatel, fyzická osoba, odpovídá za jeho veškeré závazky, které mu vzniknou z jeho podnikání, a to celým svým majetkem. Neznamena to tedy, že odpovídá jen svým obchodním majetkem, ale odpovídá i majetkem, který je určen pro jeho vlastní potřebu.

Právě dosažení zisku je hlavním cílem celého snažení podnikatele. Za podnikání se obecně považuje i to, když podnik není schopen v podnikání dále pokračovat a své hospodaření končí ztrátou, ale nelze z toho říci, že právě ztráta, do které se podnik může dostat, je smyslem celého podnikání. Jako hlavní smysl podnikání se dá považovat to, že bez dosahovaných zisků by nedocházelo k nepřetržitému růstu hodnoty firmy. Takže pokud není úmyslem podnikatele dosahovat zisku, nedá se hovořit o podnikání.

Pokud člověk chce a hlavně aby mohl začít budovat svou podnikatelskou kariéru, nestačí, aby splňoval znaky podnikatele. Jestli chce dále činnost podnikání vykonávat, musí se také řídit příslušnými zákony. Zpravidla se bude řídit Živnostenským zákonem, dále to může být „Jiný předpis“ nebo zákon č. 85/2004 Sb., o zemědělství.

Živnostenský zákon odpoví na otázku, zda zvolená činnost podnikatele právě spadá do „Jiného předpisu“ než Živnostenského zákona. Zjistí se to v (§3) tohoto zákona, kde je pevně stanoveno, která činnost v podnikání nepodléhá živnostenskému zákonu a podléhá

³ Česká republika. Zákon č. 90/2012 Sb. In: *Zákon o obchodních korporacích*. 2012.

právě jinému předpisu. V tomto (§3) jsou například jmenováni daňoví poradci, banky, advokáti nebo zemědělská činnost a podobně. U nich je zpravidla uveden příslušný předpis, podle kterého se určitá činnost řídí.

Vymezení podnikatele podle NOZ⁴

Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.

Pro účely ochrany spotřebitele a pro účely § 1963 se za podnikatele považuje také každá osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností, či při samostatném výkonu svého povolání, popřípadě osoba, která jedná jménem nebo na účet podnikatele.

Za podnikatele se považuje osoba zapsaná v obchodním rejstříku. Za jakých podmínek se osoby zapisují do obchodního rejstříku, stanoví jiný zákon.

Má se za to, že podnikatelem je osoba, která má k podnikání živnostenské nebo jiné oprávnění podle jiného zákona.

Podnikatel, který nemá obchodní firmu, právně jedná při svém podnikání pod vlastním jménem; připojí-li k němu dodatky charakterizující blíže jeho osobu nebo obchodní závod, nesmí být klamavé.

2.1.2 Podnik

Nový občanský zákoník, který vstoupil v platnost od 1. 1. 2014, přinesl mnoho změn a zavedl nový pojem obchodní závod, který je náhradou za podnik. Obchodní závod je definován jako organizovaný soubor jmění, který je vytvořen podnikatelem a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.⁵

Zákon také vymezuje další typ obchodního závodu, kterým je rodinný závod. Podle NOZ je rodinným závodem závod, ve kterém pracují společně manželé nebo alespoň s jedním z manželů i jejich příbuzní až do třetího stupně nebo i osoby s manžely sešvagřené až do druhého stupně a tento podnik je ve vlastnictví některé ze jmenovaných

⁴Zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 3. února 2012 občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012, č. 33.

⁵ Zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 3. února 2012 občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012, č. 33.

osob. Na osoby, které trvale pracují pro rodinu, nebo pro rodinný závod je nahlíženo jako na členy rodiny zúčastněné na provozu rodinného závodu.⁶

2.1.3 Vymezení malého a středního podnikání

Malé a střední podniky hrají nejen v evropském hospodářství ústřední roli. Jsou hlavním zdrojem podnikatelských dovedností, zaměstnaností a inovací. V rozšířené Evropské unii, která má 25 zemí, zajišťuje 23 milionů malých a středních podniků přibližně 75 milionů pracovních příležitostí a představuje 99 % všech podniků.⁷

V odborné literatuře se vyskytuje mnoho pojmů, které definují malé a střední podniky, avšak nelze najít jednotnou, všeobecně známou definici. Každá literatura nabízí nespočet různých hledisek. Jednou z možností, jak vymežit tyto podniky, je kvantitativně a kvalitativně.⁸

Podle metodiky Evropské komise 2003/361/EC z 6. 5. 2003 se pro klasifikaci podniků používá počet zaměstnanců, hodnota aktiv a roční obrat.

Třídění podniků dle výše zmíněných kritérií:

- Mikropodnik - do 10 zaměstnanců, aktiva do 2 mil. EUR, roční obrat 2. mil. EUR
- Malý podnik – do 50 zaměstnanců, aktiva do 10 mil. EUR, roční obrat do 10 mil. EUR
- Střední podnik – do 250 zaměstnanců, aktiva do 43 mil. EUR, roční obrat do 50 mil. EUR

Rozlišuje se i pět **kvalitativních kritérií**, mezi která patří:

- Osobnost podnikatele,
- pozice na trhu,
- způsob vedení,
- podniková kultura,
- organizační struktura.

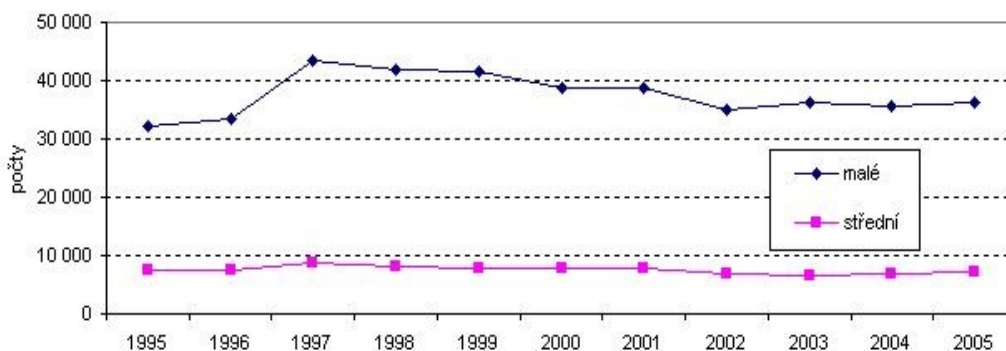
⁶ Zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 3. února 2012 občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012, č. 33.

⁷ EU, Evropská komise. *Nová definice malých a středních podniků: Uživatelská příručka a vzor prohlášení*. Lucemburk: EUR-OP, 2006. ISBN 92-894-7917-5.

⁸ SRPOVÁ, Jitka, Iva DUŠKOVÁ, Blanka HABRŇALOVÁ, Tomáš MÁCHA, Jaroslav MALSA a Ivana SVOBODOVÁ. *Podnikatelský plán*. Praha: Oeconomica, 2007, 241 s. 242. ISBN 978-80-245-1263-1.

Graf č. 2.1 ukazuje, že nejvíce početná je skupina malých podniků do deseti zaměstnanců. Nejméně početnou skupinou jsou střední podniky, které mají nad padesát zaměstnanců. Zatímco počet středních podniků se ustálil před rokem 1995, počet malých podniků dosáhl vrcholu v roce 1997 a po roce 2000 je rovněž stabilní, i když lze nalézt výkyvy.

Obr. č. 2. 1 Vývoj malého a středního podnikání v České republice (1995- 2005)



Zdroj: Český statistický úřad [online]. 2008 [cit. 2014-04-13]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>

2.1.4 Výhody a nevýhody malého podnikání⁹

Výhodou malých podniků je zaměření se na kvalitativní stránku poskytovaných produktů, výkonu nebo služeb. K jejich výhodám patří i pružnost, přizpůsobivost požadavkům a změnám. Dalším důležitým rysem je, že vlastník podniku se většinou osobně podílí na chodu podniku a je tak opravdovým hnacím motorem podniku.

K nevýhodám malých podniků patří nedostatek kapitálu, současné úvěrové a úrokové podmínky, roztržitá struktura informací o pozemcích, mnohde i nevybudovaná infrastruktura. Dále zde patří nedostatek informací o záměrech územních plánů měst a obcí a restriktivní charakter některých předpisů státní správy, příkladem mohou být negativní vlivy daňové soustavy na financování.

2.1.5 Právní formy podnikání

Volba právní formy patří k důležitým rozhodnutím v podnikání. Řada začínajících podnikatelů se rozhoduje pro některou z převažujících forem, aniž by dobře zvážila její vhodnost k vlastním záměrům. I přesto, že se toto rozhodnutí dá v čase změnit, náklady

⁹ VEJDĚLEK, Jiří. *Jak založit nebo převzít podnik*. Praha: Grada Publishing, 1997, 229 s. ISBN 80-716-9234-4.

spojené se změnou mohou být velké a organizačně velmi náročné. Při rozhodování, jakou právní formu podnikání zvolit, je důležité vzít v úvahu tyto skutečnosti:¹⁰

- výše startovacího a budoucího kapitálu,
- daňové zatížení,
- kontrola nad firmou,
- náklady na založení,
- manažerské předpoklady,
- následnictví ve firmě.

Právní úprava podmínek pro podnikání v České republice vychází z Listiny základních práv a svobod, kde je zakotveno právo každého občana podnikat a provozovat jinou hospodářskou činnost a také právo vlastnit majetek¹¹.

Mezi základní právní formy podnikání se řadí:

- fyzické osoby,
- právnické osoby.

a) Fyzické osoby¹²

Fyzické osoby jsou právní formou, která je vhodná pro začínající podnikatele a používají ji i ti, kteří podnikatelskou činnost nevidí jako hlavní zdroj svých příjmů. Fyzické osoby jsou občané, kteří podnikají na základě živnostenského oprávnění, jsou to vlastníci živnostenského listu nebo koncesní listiny. Dále osoby zapsané v obchodním rejstříku nebo osoby podnikající na základě jiného oprávnění podle zvláštního předpisu, dále také soukromě hospodařící zemědělci zapsaní v evidenci.

Živností mohou být různé podnikatelské aktivity především malého rozsahu, které jsou obvykle provozovány buď přímo živnostníkem, nebo za pomoci rodinných příslušníků s cílem uživit jak sebe, tak i rodinu.

Právně je živnost definována jako soustavná činnost, která je provozována samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených Živnostenským zákonem.¹³

¹⁰ STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Praha: C. H. Beck, 2007, 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9.

¹¹ viz Listina základních práv a svobod – Ústavní zákon č. 2/1993 Sb. v aktuálním znění

¹² VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

¹³ Česká republika. Zákon č. 455/1991 Sb. In: *O živnostenském podnikání*. 1991.

Rozdíl mezi obecným podnikáním a živnostenským podnikáním je takový, že podnikání spadá pod Živnostenský zákon. Tento zákon se vztahuje jak na osoby fyzické, tak i na osoby právnické. Nejedná se jen o provozování drobného podnikání fyzickou osobou, ale jeden podnikatel může vykonávat, provozovat více živností. Je však nutné, aby měl podnikatel pro každou živnost živnostenské oprávnění. Živnostenský zákon dělí živnosti podle podmínek získání živnostenského oprávnění na dvě skupiny:

1) Živnosti ohlašovací

Ohlašovací živnosti jsou takové, které při splnění stanovených podmínek mohou být provozovány na základě ohlášení. Tedy není nutné povolení k provozování činností, ale podmínkou může být odborná způsobilost. Tyto živnosti lze provozovat na základě ohlášení živnostenskému úřadu a zaplacení správního poplatku. Vznikají dnem, kdy byly ohlášeny na živnostenském úřadě, a podnikatel ještě nemusí mít v ruce živnostenské oprávnění. Ohlašovací živnosti se dělí na živnosti řemeslné, kde je podmínkou pro provozování odborná způsobilost. Příkladem může být profese pekaře, řezníka, či kadeřníka. Dále jsou to živnosti vázané, u kterých je nutnou podmínkou odborná způsobilost. Jedná se například o projektové činnosti ve výstavbě nebo činnosti účetních poradců. Poslední živností ohlašovací je živnost volná, která nevyžaduje žádné prokazování odborné ani jiné způsobilosti. Musejí být splněny pouze všeobecné podmínky pro provozování živnosti.

2) Živnosti koncesované

Koncesované živnosti mohou být provozovány na základě koncese. Koncesi se rozumí oprávnění k provozu činnosti na určitém území. Zde je nutné povolení k provozování činností. Stát takto reguluje počet těchto živností.

b) Právnické osoby¹⁴

Právnické osoby jsou definovány v Zákonu o obchodních korporacích (zákon č. 90/2012 Sb.) jako obchodní korporace. Mezi obchodní korporace se řadí osobní společnosti, kapitálové společnosti, či družstva a mohou být založeny jen za podnikatelským účelem nebo za účelem správy vlastního majetku. Podnikání právnických osob začíná dnem, kterým je právnická osoba zapsána do obchodního rejstříku. Aby došlo

¹⁴ Zákon č. 90/2012 Sb. ze dne 25. ledna 2012 o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012, č. 34.

k založení obchodní korporace, stačí uzavřít společenskou smlouvu v předepsané formě. Návrh pro zapsání do obchodního rejstříku (dále jen OR) se musí podat u příslušného rejstříkového soudu do 90 dnů od založení společnosti, nebo od doručení průkazu k živnostenskému nebo jinému podnikání, nestanoví-li zákon jinak. Do OR, který je veřejným seznamem, se zapisují údaje o podnikajících osobách. Povinně se do něj zapisují obchodní korporace a družstva, vybrané zahraniční osoby nebo některé fyzické osoby.

Návrh na zápis do OR může být podán dvěma způsoby – písemně a elektronicky. Při rozhodnutí pro písemnou formu je důležité, aby byly řádně vyplněny všechny potřebné formuláře, které se pak musí podat na příslušný rejstříkový soud. Tyto formuláře jsou dostupné na rejstříkovém soudu nebo na internetu, kde se dají stáhnout. Elektronický zápis do OR je o něco jednodušším způsobem. K žádosti je však potřeba, aby byl připojen platný elektronický podpis.

V případě, kdy se žádá o zápis do OR poprvé, bude potřeba doložit i určité přílohy. V první řadě je nutná potřeba platného živnostenského oprávnění, dále bude potřeba uložení užívacího nebo vlastnického práva k nemovitosti, která se uvádí jako sídlo firmy. Legislativa vyžaduje společenskou smlouvu, která slouží zakladatelům k založení společnosti a nesmí se na ni zapomenout. Když se mluví o právnických osobách, může se jednat o následující subjekty:

Osobní společnosti

U osobních společností se předpokládá osobní účast všech společníků na řízení společnosti a zpravidla všichni společníci ručí za závazky společnosti společně a nerozdílně celým svým majetkem. Odchodem společníka ze společnosti společnost zaniká. Vytváření základního kapitálu není povinné. Patří zde:

- **Veřejná obchodní společnost**

Je to taková společnost, ve které podnikají alespoň dvě osoby pod společným obchodním jménem. Společnost řídí všichni společníci, získaný zisk nebo ztrátu si rozdělují stejným dílem a ručí za její dluhy společně a nerozdílně. Statutárním orgánem společnosti jsou všichni společníci. Obchodní jméno společnosti obsahuje označení „veřejná obchodní společnost“, může být nahrazeno zkratkou „veř. obch. spol.“ nebo „v. o. s.“.

- **Komanditní společnost**

U komanditní společnosti se společníci rozdělují na dvě skupiny, a to na komplementáře a komanditisty. Úkolem komplementářů je řídit celou společnost.

Do podnikání nepřinášejí vklad a za závazky obchodní společnosti ručí celým svým majetkem. Komanditisté musí přinést do podnikání vklad v minimální hodnotě 5 000 Kč. Mají právo kontrolovat komplementáře a podílet se na zisku. Zisk se rozděluje na část pro komplementáře a část pro komanditisty. Komplementáři si rozdělují zisk stejným dílem, komanditisté podle výše svého vkladu. K založení společnosti je potřeba jednoho komanditisty a jednoho komplementáře. Obchodní jméno společnosti musí obsahovat označení „komanditní společnost“, které může být nahrazeno zkratkou „kom. spol.“ nebo „k. s.“.

Kapitálové společnosti

Společnost je řízena prostřednictvím volených řídicích orgánů, kdy vytváření základního kapitálu je u těchto společnosti povinné. Za závazky společnosti ručí společníci omezeně, nebo za ně neručí. Odchodem společníka společnost zaniká. Patří zde:

- **Společnost s ručením omezeným**

Tuto společnost může založit jeden až padesát společníků. V případě, že ji založí jeden společník, je společenská smlouva nahrazena zakladatelskou listinou. Minimální výše vkladu je 1 Kč, pokud není ve společenské smlouvě určeno, že výše vkladu je vyšší. Mezi řídicí orgány této společnosti patří valná hromada, jednatelé a dozorčí rada. Valná hromada je nejvyšší orgán společnosti, který se schází minimálně jednou ročně a je složený ze všech společníků. Na základě hlasování rozhodují společníci o nejdůležitějších činnostech firmy. Jednatelé, kteří jsou voleni valnou hromadou, jsou statutárním orgánem, mají právo svým jménem zastupovat celou společnost. Řídí obchodní společnost a mají povinnost vést účetnictví. O své činnosti předkládají zprávu valné hromadě. Dozorčí rada je kontrolní orgán, volený valnou hromadou. Dohlíží na činnost jednatelů, kontroluje jejich účetnictví a zprávu předkládá valné hromadě. Člen dozorčí rady nemůže být nikdy jednatelem a naopak. Obchodní název má označení „společnost s ručením omezeným“ nebo může být nahrazeno zkratkou „spol. s r.o.“ nebo „s.r.o.“.

- **Akciová společnost**

Pro akciovou společnost je typické, že její základní kapitál je rozdělen na určitý počet podílů, které se nazývají akcie a dávají akcionáři právo podílet se na řízení společnosti na valné hromadě nebo mimo ni. Základní kapitál společnosti je vyjadřován v českých korunách a v případě, že akciová společnost vede účetnictví v eurech, může být základní kapitál vyjádřen v eurech. Výše základního kapitálu

akciové společnosti je minimálně 2 000 000 Kč nebo 80 000 EUR. U akciové společnosti se může zvolit, jakým systémem bude společnost řízena. Společníci si mohou vybrat, zda bude společnost řízena dualistickým, či monistickým systémem. V rámci dualistického systému je struktura zřizována představenstvem a dozorčí radou. V případě monistického systému je zřizován statutární ředitel a správní rada. Obchodní název obsahuje označení „akciová společnost“ a může být nahrazeno zkratkou „akc. spol.“ nebo „a.s.“.

Družstva

Tato právní forma je specifická tím, že neuzavřený počet osob tvoří společenství založené za účelem zajišťování sociálních, hospodářských anebo jiných potřeb členů nebo za účelem podnikání. Podle občanského zákoníku ke vzniku družstva je potřeba nejméně 5 osob fyzických, nebo minimálně 2 osoby právnické. Zakladatelským dokumentem jsou stanovy, které plní funkci smlouvy. Podle stanov musí být vytvořen základní kapitál v minimální výši minimálně padesát tisíc Kč a alespoň polovina musí být splacena před zápisem do obchodního rejstříku. Členové za závazky neručí, avšak družstvo odpovídá za porušení svých závazků celým svým majetkem. Mezi orgány družstva patří členská schůze, která je nejvyšším orgánem, představenstvo je statutární orgán a kontrolní komise, která je kontrolním orgánem a popřípadě jiné orgány, které jsou zřízeny stanovami. Obchodní název musí obsahovat označení „družstvo“.

2.2 Podnikatelský záměr¹⁵

Je důležité, aby si podnikatel, než začne realizovat své záměry, ověřil, jestli jsou reálné. Proto se doporučuje, aby si podnikatel vypracoval podnikatelský záměr. Podnikatelé svůj nápad na podnikání nosí především v hlavě, do písemné podoby ho začnou měnit až tehdy, kdy je k tomu přinutí vnější okolnosti. K těmto okolnostem může patřit zpravidla potřeba získání chybějících finančních prostředků, najít společníka nebo poskytovatele cizího kapitálu. Ale důvodů proč sestavit podnikatelský záměr je nespočet.

Při sestavování podnikatelského záměru si podnikatel ujasní, jaké kroky učinit v jednotlivých oblastech, kolik to všechno bude stát, kde na to získá potřebné finanční prostředky a zhodnocení investovaného kapitálu.

¹⁵ SRPOVÁ, Jitka, Iva DUŠKOVÁ, Blanka HABRŇALOVÁ, Tomáš MÁCHA, Jaroslav MALSA a Ivana SVOBODOVÁ. *Podnikatelský plán*. Praha: Oeconomica, 2007, 241 s. 242. ISBN 978-80-245-1263-1.

Ve své základní podstatě je podnikatelský záměr ideál, utopie, či vize, kterou podnikatel sní o svém podnikání a málokdy ji tak bezezbytku naplní. V praktické rovině je tento záměr chápán jako dlouhodobá strategie, či plán, ze kterého vycházíme.

Podnikatelský záměr je tedy písemná forma dokumentu, která popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti, které souvisejí s podnikatelskou činností.

2.2.1 Smysl podnikatelského záměru¹⁶

Podnikatelský záměr je důležitou součástí začínajícího podnikatele a slouží k interním a externím účelům. Uvnitř společnosti podnikatelský záměr představuje nástroj plánování, kontroly, podklad pro rozhodování atd. Jedná se o případy, kdy je společnost zakládána a kdy stojí před značnými změnami, které by mohly mít dlouhodobé důsledky na její chod. Může se jednat o velkou investici, rozdělení společnosti nebo sloučení s jiným subjektem, odprodej, či uzavření neefektivních celků.

Externí účely představují připravenost společnosti ucházet se na příklad o nějaký druh finanční podpory nebo schopnost firmy realizovat méně, či více náročný investiční program. V těchto případech je potřeba přesvědčit investory o výhodě a nadějnosti projektu, pro který je potřeba jeho financování. Kvalitně vypracovaný podnikatelský záměr může významně přispět k získání nezbytně potřebného kapitálu.

2.2.2 Přínosy podnikatelského záměru

Přínosů podnikatelských záměrů je spousta, mezi největší se řadí tyto:

- získání důležitých poznatků z analýz,
- srozumitelné a přehledné uspořádání záměrů firmy, předpokladů a rizik,
- plán vývoje finančních toků, zjištění potřeby a získání finančních prostředků,
- včasné odhalení slabin a rizik,
- motivační nástroj pro zaměstnance,
- informovanost o záměrech firmy a budování firemní kultury.

Mezi hlavní tři osoby, které mají z podnikatelských záměrů užitek, jsou majitelé, manažeři a investoři. Majitelům pomáhá efektivně při plánování zahájení podnikání, řízení růstu podniku, dále při definování a následném naplňování strategie podniku. Manažerům

¹⁶ VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

pomáhá podnikatelský záměr odstraňovat neznámé riziko a snižovat podnikatelské riziko, malým podnikům pomáhá k vytvoření týmu a přináší i pomoc při získávání peněžních prostředků. Investorům podnikatelské záměry pomáhají ohodnotit případná rizika jejich investice a při ocenění kvality managementu.¹⁷

2.2.3 Struktura podnikatelského záměru

Struktura podnikatelského záměru není závazně stanovena, podstatou je vytvořit pravdivý a přesvědčivý přehled o schopnostech, záměrech a potencionálním výnosu projektu nebo podniku. Jeho rozsah závisí na typu a náročnosti. Jde-li o projekt nově začínající firmy, je nejvhodnější, aby byl podnikatelský záměr vypracován detailněji než u zaběhnutých společností. Struktura podnikatelského záměru může být složena z následujících částí:

1. Titulní strana
2. Stručné shrnutí
3. Popis podniku
4. Předmět podnikání
5. Cílový segment
6. Marketingový plán
7. Analýza podnikatelského prostředí
8. Finanční plán
9. Rizika podniku
10. Přílohy

Titulní strana

Slouží ke stručnému popisu podnikatelského záměru. Většinou zde bývají uvedeny základní údaje o firmě, jako je název a sídlo podniku, jména podnikatelů, kontakty, popis podniku, povaha podnikání, nebo způsob, jakým bude financován, a jeho struktura. Na závěr se zde může, ale nemusí přidat prohlášení o nakládání s tímto dokumentem.

Stručné shrnutí

Shrnutí nesmí být chápáno jako úvod, ale jako zkrácený popis toho, co se bude na následujících stranách podnikatelského záměru uvádět. Většinou se sestavuje až na samotném konci sestavení podnikatelského záměru. Patří k důležitější části

¹⁷ KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

podnikatelského plánu, jelikož na základě tohoto shrnutí se investoři rozhodují, zda má cenu pročíst celý podnikatelský záměr, či by to byla jen ztráta času. Jedná se o shrnutí nejdůležitějších aspektů podnikatelského záměru. Uvádí se zde hlavní myšlenka projektu, silné stránky, očekávání. Toto shrnutí si klade za cíl vzbudit ve čtenáři dostatečnou zvědavost, aby přešel na další stranu a pokračoval ve čtení celého dokumentu.

Popis podniku

Tato část slouží k detailnímu popisu podniku. Popis by měl obsahovat pouze ta fakta, která jsou doložitelná a týkají se založení podniku, jeho právní formy. Mezi klíčové prvky, které by se měly objevovat v této části podnikatelského plánu, patří:

- umístění,
- lokalita a velikost podniku,
- přehled personálu podniku,
- organizační schéma.

Předmět podnikání

Tato část by měla být převážně věnována popisu toho, v čem se bude hlavně podnikat a jaké jsou cíle vzhledem k tomuto podnikání a především popsat trh, na kterém se bude podnikat. Této části je nutné věnovat maximální pozornost, protože právě zde se vysvětlí účel podnikání a také reálnost podnikatelské myšlenky. Měly by se zde co nejpodrobněji popsat produkty, či služby, které se budou nabízet na daném trhu.

Čím konkrétněji bude tato část popsána, tím lépe. Nesmí se zapomenout, že by toto měl pochopit i úplný laik. K nabízeným produktům nebo službám se vyplatí pro lepší názornost použít nabídkové listy, brožury, letáky, ceníky, www stránky atd.

Cílový segment

Zde se přesně popíše cílový zákazník, či skupina zákazníků, na které je důležité se zaměřit a oslovit je nabídkou. Tyto skupiny, či zákazník se mohou charakterizovat podle věku, zájmu, vzdělání atd. Důležité pro podnik však je tuto skupinu opravdu dobře specifikovat a následně zvolit i vhodné marketingové nástroje.

Marketingový plán

Tato část seznamuje nejen investory s možnostmi, jak budou výrobky nebo služby distribuovány k zákazníkovi, jak budou oceňovány a jak propagovány. Marketingový plán se považuje za důležitou část pro investory. Jedná se o plán, který je strategickým plánem podniku, který popisuje, jakým způsobem se chce podnik prosadit na trhu proti

konkurenci. Tento plán by neměl být orientovaný jen na současnost a brzkou budoucnost. Měla by být i popsána racionální představa dalšího vývoje produktů a služeb, rozvoje či rozšíření trhu. Může se jednat i o vytvoření možných scénářů s odlišným nastavením parametrů marketingového mixu pro případy různých uskutečněných tržních změn.

Analýza podnikatelského prostředí

Příprava podnikatelského záměru se neobejde bez potřebných analýz, které pomáhají zjistit, jaká je situace na trhu. Podnikatelské prostředí je složeno z níže uvedených složek:¹⁸

Externí prostředí

Zahrnuje **makroprostředí**, které je společné pro všechny podniky. Vytváří obecné podmínky, kterými se podniky musejí řídit, určuje demografické, ekonomické, politické, technické a legislativní podmínky a sociální politiku. Analýza makroprostředí zkoumá faktory zahraničního a národního prostředí, které jsou pro podnik významné. Pro zkoumání makroprostředí je výhodné použít analýzu PEST. Dále zahrnuje **mezoprostředí**, které je charakteristické tím, že si ho podnik může zvolit sám (zákazníci, odběratelé, dodavatelé) a částečně jej může ovlivnit (konkurence). Rozborem odvětví, ve kterém se podnik nachází nebo kam chce rozšířit svou činnost, začíná analýza mezoprostředí. Toto prostředí je zkoumáno pomocí Porterova modelu pěti sil.

Externí analýza znamená posoudit především charakteristiky trhu, na kterém chce své podnikání realizovat. Výsledkem je určení příležitostí a ohrožení podniku.

Interní prostředí

Respektive **mikroprostředí**, které je tvořeno souhrnem všech prvků, vztahů a vazeb. Všechny útvary musí spolupracovat a podnik jej přímo ovlivňuje svými činnostmi. Patří zde například top management, podniková kultura, výzkum a vývoj, výroba a prodej, marketing atd.

Analýza interního prostředí zahrnuje faktory, které může společnost do určité míry využít a ovlivňují možnost podniku dosáhnout své hlavní funkce. Interní analýzy by se měly provádět zejména ve funkčních oblastech podniku, kam patří management, marketing, finance a účetnictví, výroba, výzkum, či vývoj nebo

¹⁸ FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, 2012, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

informační systémy. Výsledkem interní analýzy je stanovení silných a slabých stránek podniku. Charakteristika metod využitých pro analýzu prostředí je součástí kapitoly 2. 2.5.

Finanční plán

V tomto bodě je potřeba se zaměřit na hospodaření firmy. Finanční plán tvoří důležitou část podnikatelského plánu a ukazuje, zda a nakolik ekonomicky reálný je jako celek. Součástí finančního plánu jsou výkazy, které by měly být vypracovány na jednotlivá období podnikání. Finanční plán může zahrnovat i zhodnocení efektivnosti vložené investice. Mezi používané výkazy ve finanční analýze patří:¹⁹

Rozvaha

Prvním výkazem je plánovaná počáteční a konečná rozvaha. Poskytuje pohled na majetkovou a finanční strukturu podniku při zahájení podnikatelské činnosti a na konci každého období. Na straně aktiv dává přehled o výši a struktuře majetku, na straně pasiv informuje o způsobu financování tohoto majetku. Do pasiv je důležité umístit informace o výsledku hospodaření podniku za určité účetní období, který je zachycen ve výkazu zisku a ztráty.

Výkaz zisku a ztráty

Další důležitý výkaz je plánovaný výkaz zisku a ztráty, který se tvoří za jednotlivá období. Vyčísluje výnosy z podnikatelské činnosti, náklady na tuto činnost a hospodářský výsledek, který tvoří rozdíl mezi výnosy a náklady. Pomocí něj podnik zjišťuje, zda bude schopen zaplatit úroky a zda zisk pokryje plánované splátky úvěrů.

Výkaz peněžních toků (cash flow)

Plánovaný výkaz cash flow specifikuje příjmy a výdaje související s činností podniku. Tento výkaz je důležitý pro představu o tom, jestli má podnikatel dostatek financí pro podnikání. Do příjmů se zaznamenávají příjmy v den, kdy skutečně došly na bankovní účet. Do výdajů sepisujeme náklady, které jsou zaplacený, a to v momentě, kdy opustí bankovní účet. Na straně nákladů sepisujeme veškeré náklady, které jsou zaplacený, a to v momentě, kdy opouští

¹⁹ SRPOVÁ, Jitka, Iva DUŠKOVÁ, Blanka HABRNALOVÁ, Tomáš MÁCHA, Jaroslav MALSA a Ivana SVOBODOVÁ. *Podnikatelský plán*. Praha: Oeconomica, 2007, 241 s. 242. ISBN 978-80-245-1263-1.

náš bankovní účet. Pro malé a střední podniky je výkaz peněžních toků velmi důležitý, možná důležitější než ziskovost.

Rizika podniku

V této kapitole by se měl podnikatel zaměřit na popsání největších rizik, která mohou plynout z reakce konkurence při jeho vstupu na trh, nebo ze slabých stránek, které jeho podnik ohrožují. Může se jednat o špatné marketingové strategie, nesourodost manažerského týmu nebo technologický vývoj. Je důležité analyzovat všechna rizika spojená s podnikáním, připravit případnou strategii a řídit se podle ní, když se podnik dostane do špatné situace. Jakmile investor vidí, že podnikatel nenechává rizika bez povšimnutí, ale stará se a připravuje strategie, je to pro investora jakási záruka, že podnikatel si je rizik vědom a bude připraven těmto rizikům čelit.

Přílohy

K podnikatelskému záměru je vhodné připojit jakékoli přílohy, které pomohou jak při jeho obhajobě, tak při srozumitelnosti pro osoby, které podnikatelský záměr čtou, a pro ty, co ho posuzují. Jsou to tedy dokumenty, které podporují nebo ověřují, rozšiřují či ověřují údaje, které jsou v něm obsaženy. Řadí se mezi ně materiály, jako jsou směrnice, společenské smlouvy, finanční výkazy, výrobní postupy, dále se mohou přiložit i životopisy zaměstnanců, reklamní letáky, brožury, katalogy a další.

2.2.4 Možnosti zdrojů financování podnikatelských záměrů

Každý podnikatelský záměr, i ten sebelepší, může ztroskotat na jednom zásadním problému, tím jsou finanční zdroje. K nejčastějšímu dělení zdrojů patří členění z hlediska vlastnictví na vlastní a cizí zdroje. Dalším častým členěním je z hlediska časového, které rozděluje zdroje na dlouhodobé a krátkodobé. K financování podnikatelského plánu jsou nutné především zdroje dlouhodobého financování. V úvahu připadají vlastní zdroje, bankovní úvěry, leasing, podpory pro začínající podnikatele a různé další. V případě, kdy vlastní zdroje nestačí na financování, je vhodné použít podnikatelský záměr jako nástroj k přesvědčení potenciálního věřitele nebo investora.

Vlastní zdroje

Vlastní vklad

Počátky podnikání se neobejdou bez počátečního vkladu osob rozhodnutých podnikat. Vklady mohou být rozdílné a záleží na tom, zda je zákonem stanovená povinnost vložit při zakládání společnosti základní kapitál v určité výši, či nikoliv.

Fyzické osoby, které podnikají samostatně na základě živnosti nebo jiného oprávnění, nemají povinnost vkládat do podnikání počáteční vklad. Zcela opačně je to u kapitálových společností, které mají povinnost vkládat.

Odpisy

Odpisy peněžně vyjadřují postupné opotřebení dlouhodobého majetku za určitou dobu. Zabezpečují proces postupného přenosu ceny majetku do nákladů. Postupně snižují výši majetku a zajišťují jeho obnovu. Z hlediska zdrojů jsou odpisy pro podnik důležitější než zisk, nepodléhají zdanění. Výše odpisů závisí na jeho ocenění, metodě odepisování, odpisových sazbách nebo na rozsahu investičního majetku. Existují daňové odpisy, které vymezuje zákon o dani z příjmů. Zákon stanovuje rovnoměrné odpisování a zrychlené odpisování, které přispívá k rychlejší obnově a modernizaci majetku a snižuje daňový základ (odpisy jsou daňově uznatelným nákladem). Pro co nejreálnější vyjádření nákladu a ocenění majetku si podnik sám stanoví odpisy hmotného a nehmotného majetku na základě odpisového plánu. Tyto odpisy se nazývají účetní odpisy a jsou upraveny v zákoně č. 563/1991 Sb. o účetnictví.

Zisk

Pokud se jako zdroj financování používá zisk, pak se jedná o samofinancování. Výhodou je, že nevznikají náklady na cizí kapitál, jak tomu bývá při čerpání bankovních úvěrů, dále se nezvyšuje objem závazků a snižuje se riziko plynoucí ze zadlužení. Díky tomu lze takto financovat velmi rizikové projekty, pro které je získání cizích zdrojů velmi obtížné. Nevýhodou je, že zisk není stabilní. Nejprve se zisk musí vytvořit v dostatečném objemu a teprve poté se z něj mohou financovat projekty.

Cizí zdroje

Rodina a přátelé

První možností, jak získat potřebné peníze pro financování podnikatelského záměru, je požádat svou rodinu nebo přátelé. Když rodina, přátelé souhlasí a jeví zájem pomoci při financování podnikatelského záměru, je důležité se chovat a jednat co nejvíce profesionálně. I přesto, že se jedná o rodinu nebo o osoby velmi blízké, nemělo by se vynechat sepsání dohody o jakékoliv půjčce. Později by se

mohlo stát, že tato skutečnost bude mít špatné důsledky nejen v rodině. Proto je důležité nepodceňovat tuto možnost.

Bankovní úvěry²⁰

Bankovní úvěr je cizím zdrojem financování a může se vyskytovat ve formě krátkodobého a dlouhodobého bankovního úvěru. Krátkodobé bankovní úvěry mohou být např. kontokorentní, lombardní úvěr a podstatné jsou podmínky jejich použití. Dlouhodobé bankovní úvěry mohou banky poskytovat ve formě terminovaných půjček, které jsou označovány jako investiční úvěr a hypoteční úvěr. U hypotečního je přípustným ručením pouze nemovitým majetkem. V případě investičního úvěru banky požadují ručení dlouhodobým majetkem, popřípadě třetí osobou. Charakteristickými znaky bankovního úvěru jsou:

- Návratnost – příjemce jej musí v bance stanovené lhůtě splatit
- Úročení – představuje cenu za půjčení peněz
- Zajištění návratnosti – v případě nepředvídatelných okolností, který by mohl ohrozit návratnost úvěru a zaplacení jeho ceny

Leasing²¹

Leasingové společnosti se liší od bank tím, že nepožadují ručení. Leasing umožňuje užívání majetku, aniž by se použily vlastní finanční zdroje. Poplatky, které vznikají za užívání tohoto majetku, jsou daňově uznatelným nákladem. Leasing se vyskytuje ve formě finančního leasingu a provozního leasingu.

Provozní leasing je pro nájemce nejvhodnější možností financování v případě, že použití stroje, který je předmětem pronájmu, je jen dočasné. Firma nepotřebuje využívat tento stroj po celou dobu podnikání a zakoupením by došlo ke zbytečnému vázání finančních zdrojů.

Využití finančního leasingu představuje skutečnou alternativu bankovního úvěru. Dlouhodobý majetek je pořízován formou pronájmu, a to s cílem jeho odkoupení po skončení dohodnuté doby pronájmu.

²⁰ KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

²¹ KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

Soukromý investor

Může se jednat o společnost nebo o jednotlivce. Tito investoři, taktéž nazýváni jako business angels, chtějí svůj volný kapitál zhodnotit výhodněji, než je tomu tak v bance. Ke své investici přidávají řadu zkušeností, osobních kontaktů a nechtějí se podílet na řízení společnosti. Poskytují prostředky nejčastěji formou nákupu podílu ve společnosti, a to na časově omezenou dobu. Jejich zisk je představován jako rozdíl mezi nákupní cenou podílu a hodnotou podílu po cca pěti-letém trvání investice.

Podpory pro začínající podnikatele

Podpora začínajících malých a středních podniků je v zájmu státu. Právě podnikatelé se podílejí dostatečně velkým dílem na celkové zaměstnanosti v České republice, nebo na tvorbě hrubého domácího, či národního produktu. Proto tyto programy na podporu financování malého a středního podnikání nejsou na žádném trhu ve světě ničím výjimečným.

- **Českomoravská záruční a rozvojová banka**

Tato banka, s většinovou účastí státu, se specializuje na podporu pro segment malých a středních podnikatelů. Podporu poskytuje na základě programů, které jsou schváleny vládou. U ČMZR mohou podnikatelé malých a středních podniků získat úvěry při zvýhodněných podmínkách, nebo k získání záruky k získání úvěrů od komerčních bank v České republice.

Podpora, kterou tato banka poskytuje, je určena pouze pro takové podnikatele, kteří splňují definici malých a středních podniků. Aby byl uznán nárok na podporu, hraje také důležitou roli výše čistého obrátu a aktiv podnikatele nebo i majetkové uspořádání podniku. Naopak podporu nemůže získat podnikatel, který má nevypořádané závazky vůči státu a jiným institucím. Dále podnikatel, který realizuje svůj podnik mimo území České republiky. Hlavní podmínkou pro získání podpory je provozování činnosti na území ČR, to znamená, že fyzická osoba musí mít trvalé bydliště v ČR a právnická musí mít v ČR sídlo.

- **Příspěvky Úřadu práce**

Začínající podnikatel může požádat o příspěvek na úřadu práce. Patří zde příspěvek na zřízení společensky účelného pracovního místa a překlenovací příspěvek.

Pokud je podnikatel registrován na úřadu práce, může zažádat o příspěvek na zřízení společensky účelného místa. Tento příspěvek může sloužit k úhradě budoucích nákladů vynaložených na výkon samostatně výdělečné činnosti. Pro získání se musí vyplnit příslušný formulář, ale také zpracovat a přiložit následující dokumenty:

- Podnikatelský záměr
- Ekonomickou rozvahu
- Nájemné a služby s ním spojené
- Náklady na dopravu materiálu a hotových výrobků
- Náklady na opravu a údržbu projektu, ve kterém je provozována výdělečná činnost

O překlenovací příspěvek lze zažádat, pokud již byl poskytnut příspěvek na zahájení samostatné výdělečné činnosti. Peníze z tohoto příspěvku je možné použít jen na úhradu provozních nákladů, které vznikly a byly uhrazeny v období, na které je překlenovací příspěvek poskytnut. I v tomto případě musí být vyplněný příslušný formulář a přiložit především rozbor předpokládaných provozních nákladů a potvrzení o tom, že podnikatel nemá žádné daňové nedoplatky vůči finančnímu úřadu, správě sociálního zabezpečení a ani vůči zdravotní pojišťovně.

Výše zmíněné příspěvky mají individuální výši. Poskytují se jednorázově za celé dohodnuté období a jsou splatné do 30 kalendářních dnů od uzavření dohody o poskytnutí příspěvku.

• **Dotace EU²²**

Česká republika měla možnost získat v období 2007-2013 částku 26,7 miliard eur, pro období 2014-2020 se tato částka sníží na 20,5 miliard eur a celkově EU vpustí do oběhu v programovacím období 2014-2020 957 miliard eur.

První podpora Evropské unie, která pomáhá podnikatelům, je program **EUROSTARS II** vycházející z programu EUROSTARS. Program se zaměřuje zejména na podporu malých a středních podniků, které se kromě výrobní nebo servisní činnosti zaměřují i na výzkum a vývoj. Výzkum a vývoj u těchto podniků

²² Jaké budou dotace pro začínající podnikatele v roce 2014. *Jak začít podnikání* [online]. 2013 [cit. 2014-03-28]. Dostupné z: <http://www.jakzacitpodnikani.cz/jake-budou-dotace-pro-zacinajici-podnikatele-v-roce-2014/>

musí zaujímat nejméně 10 % ročního obrátu nebo alespoň 10 % zaměstnanců této společnosti se musí zabývat výzkumem a vývojem.

Dalším programem, který pomáhá nejen začínajícím podnikatelům, je **Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost Evropské unie**. Tato podpora je zaměřována na projekty ke snížení energetické náročnosti v podnikatelském sektoru, ke vzniku nových podnikatelských záměrů, na rozvoj podnikání založeného na výzkumu a inovacích především v malých a středních firmách, k zavádění technických i netechnických inovací v podnicích, k ochraně duševního vlastnictví v podnicích a k zavádění progresivních IT technologií.

2.2.5 Metodologie podnikatelského záměru

Podnikatelský záměr zahrnuje metody ke zhodnocení prostředí a metody ke zhodnocení investic. Pro analýzu externího prostředí bude použit Porterův model pěti konkurenčních sil a PEST analýza. Pro interní analýzu bude použita metoda výnosnosti investic (ROI), čistá současná hodnota (NPV), index ziskovosti (PI), doba návratnosti a pro stanovení produktové strategie bude využit marketingový mix. Poté bude použita SWOT analýza hodnotící silné a slabé stránky společnosti a příležitosti a ohrožení, které ovlivňují úspěšnost podniku.

Externí analýza

PEST analýza²³

Patří mezi techniku, která slouží ke strategické analýze okolního makroprostředí podniku. Analýza poskytuje managementu širší pohled na okolí a situaci organizace. Takový pohled prospěšným způsobem ovlivňuje úvahy o řízení podniku. Musí být zaměřen i na zákazníka a dávat přehled o faktorech, které v budoucnosti mohou přinést hrozby, či příležitosti významné pro podnik. PEST je zkratkou počátečních písmen všech vnějších faktorů, které kladně, či negativně ovlivňují podnik a řadí se zde tyto faktory:

- politické,
- ekonomické,
- sociální,
- technologické.

²³ ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico, 1995, 225 s. ISBN 80-858-3906-7.

Mezi politické faktory patří existující a potenciální působení politických vlivů. Do ekonomických faktorů se zahrnuje působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky. Jako sociální faktory se považuje společenskopolitický systém a klima ve společnosti nebo hodnotové stupnice a postoje lidí, životní styl a životní úroveň, kvalifikační struktura populace, zdravotní stav. Součástí mohou být i kulturní vlivy. Dopady stávajících, nových, či vyspělých technologií patří do technologických faktorů.

Porterův model pěti konkurenčních sil ²⁴

Konkurenční síly jsou významnou charakteristikou odvětví a bezprostředně ovlivňují konkurenční pozici a úspěšnost dané firmy. Tento model slouží k analýze konkurenčního prostředí a ke strategickému plánování firmy. Cílem Porterova modelu je jasně pochopit síly působící v prostředí a identifikovat, které jsou pro podnik, z hlediska budoucího vývoje, nejvýznamnější a mohou být částečně ovlivněny. Do pěti konkurenčních sil se řadí:

- stávající konkurence v odvětví,
- substituty,
- zákazníci,
- nová konkurence,
- dodavatelé.

Stávající konkurence v odvětví

Úspěch podniku v odvětví závisí do značné míry na konkurenčních strategiích soupeřů a na zdrojích, které jsou schopni a ochotni investovat do jejich podpory. Strategie podniku proti konkurenci ovlivňuje a je ovlivněna tržními událostmi, sledem tahů a protitahů soupeřících podniků.

Substituty

Pokud se stane substitut díky své ceně nebo výkonu pro zákazníky přitažlivější, může se stát, že někteří z nich odvrátí svou přízeň od původního výrobku. Je důležitá samotná úvaha o pochopení potřeb, kterými substitut uspokojuje daný obor. Síla substitutů se dá odhadnout sledováním růstu jejich prodeje a porovnáváním prodeje vlastních výrobků v odvětví.

²⁴ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

Zákazníci

Zákazníci mohou výrazně ovlivňovat podmínky v odvětví. I silní zákazníci mohou vyvíjet na podniky značné konkurenční tlaky tak, že způsobí ztráty potenciálních zisků podniku. Zákazníci mohou využít svou sílu k tomu, aby si vydobyli další výhody, jako například lepší platební, či úvěrové podmínky.

Nová konkurence

Včetně současně působící konkurence musí být brány v potaz i nově vznikající firmy. Nová konkurence s sebou přináší kapacity, plány pro získání dobré tržní pozice. Plány bývají často podporovány podstatnými zdroji a schopnostmi.

Dodavatelé

Síla a vliv dodavatelů zdrojů nezbytné pro obor může vést ke snížení výnosnosti jednotlivých podniků v odvětví. Silní dodavatelé mohou snížit zisky odběratelů zvyšováním cen vstupů nebo snižováním kvality.

Interní analýza

Marketingový mix²⁵

Jelikož je na dnešním trhu nabídka výrazně vyšší než poptávka, zákazník má na výběr z rozmanité nabídky různých výrobků v různé kvalitě a za různé ceny. Proto se každý podnikatel snaží a chce, aby právě jeho výrobky nebo služby zákazníka zaujaly. Proto má marketingový mix důležitý význam v celém podnikání. Marketingový mix se skládá ze 4 základních složek:

- produkt (product),
- cena (price),
- distribuce (place),
- propagace (promotion).

Produkt

Projekt bude života schopný tehdy, jestliže jeho produkty (služby) budou mít uplatnění na trhu. Je nutné specifikovat výrobní sortiment a zvážit, zda bude lepší soustředit se na jediný produkt, či vyrábět více odlišných výrobků. Produkt neznamená jen samotný výrobek nebo službu, ale také kvalitu, design, obal, image

²⁵ FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

výrobce a další různé faktory, které z pohledu zákazníka rozhodují o tom, jestli a jak produkt uspokojí jeho očekávání.

Cena

Cena služby nebo výrobku je hodnotou, která bývá vyjádřena v penězích a za kterou se produkty nebo služby prodávají na trhu. Při stanovení cen je potřeba zvážit více faktorů, mezi které patří výše nákladů na produkci, ceny konkurentů, reakce zákazníků na odlišnost ceny, poskytované slevy, odměny a nelze zapomenout na cenovou regulaci státu.

Distribuce

Úkolem distribuce je překlenutí vzdálenosti mezi konečným zákazníkem a výrobcem. Uvádí, kde, komu a jak bude produkt prodáván, včetně různých distribučních cest, prodejního sortimentu, zásobování a dopravy. Produkty je potřeba dopravit k zákazníkovi ve vhodné formě, čase, podmínkách a prostoru.

Propagace

Propagace je nutná pro vstup nového produktu na trh, ale i pro udržení tržní pozice a dosažení cílů podniku. Propagace se orientuje na to, jak se zákazníci o produktu dozvědí, například od formy přímého prodeje, public relations, přes reklamu až po podporu prodeje.

Hodnocení efektivnosti investic²⁶

Pro zhodnocení efektivnosti vložených investic do podnikání existují metody, které jsou založeny na porovnávání investičních prostředků vynaložených na projekt a na porovnávání efektů, které vznikají z realizace investice.

V této bakalářské práci budou použity dvě základní metody pro hodnocení investic. Metody statické, které berou v úvahu faktor času pouze omezujícím způsobem, a dynamické metody, které důsledně přihlížejí k faktoru času.

Statické metody bývají používány u projektů, které mají velmi krátkou dobu životnosti a u všech projektů ve fázi předběžného výběru, kde slouží k vyloučení nevýhodných investic. Tyto metody porovnávají investiční výdaje a příjmy bez ohledu na čas, ve kterém jsou získány. Dynamické metody se od statických liší hlavně tím, že do

²⁶ SCHOLLEOVÁ, Hana. *Investiční controlling: jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice*. Praha: Grada Publishing, 2009, 285 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2952-7.

hodnocení zahrnují i riziko reprezentováno úrokovou mírou. Takto respektují časovou hodnotu peněz. K hodnocení projektů jsou využívány tyto metody:

- výnosnost investice (ROI),
- čistá současná hodnota (NPV),
- index ziskovosti (PI),
- doba návratnosti.

Výnosnost investice – ROI

Za efekt z investice je považován zisk. Jedná se o metodu, která ukazuje výnosnost, kterou bude investice přinášet. Výhodou této metody je možnost srovnávání projektů s různou dobou životností, kvůli průměrného čistého zisku. Nevýhodou metody je, že se řadí mezi statické a nebere v potaz faktor času a pracuje pouze s částí peněžních příjmů. Výnosnost investice se vypočítá podle vzorce:

$$ROI = \frac{Z_r}{IN} \quad (2.1)$$

kde:

Z_r = průměrný roční zisk plynoucí z investice

IN = náklady na investici

Jako zisk se bere čistý zisk (zisk po zdanění), který je považován za skutečný efekt pro společnost. Za náklady na investici se někdy doporučuje používat průměrnou zůstatkovou hodnotu investice.

Čistá současná hodnota – NPV (Net Present Value)

Tato metoda patří mezi nejpoužívanější a nejvhodnější, protože dává srozumitelný výsledek a rozhodovací kritéria jsou také jasná. NPV je základem všech dynamických metod a jedná se o součet kapitálových výdajů a příjmů z investice v současné hodnotě. Příjmy a výdaje jsou přepočteny diskontováním na úroveň hodnoty peněz v roce, kdy byla investice pořízena. Čistá současná hodnota se vypočítá:

$$NPV = -IN + \frac{CF_1}{(1+k)^1} + \frac{CF_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+k)^n} = -IN + \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+k)^i} \quad (2.2)$$

kde:

NPV = čistá současná hodnota,

IN = počáteční investiční výdaj,

CF = peněžní příjem z investice za jednotlivé období,

k = požadovaná výnosnost/ diskontní sazba (lze použít WACC),
i = rok provozu investice,
n = doba životnosti.

Čistá současná hodnota v absolutním čísle udává, kolik peněz nad investovanou částku dostane podnik zpět. Pokud je $NPV \geq 0$, znamená to, že investici je možné přijmout. Jestli je NPV záporná, tak nedojde, vzhledem k podstoupenému riziku, k navrácení vloženého kapitálu.

Pro nejlepší odhad podnikové diskontní sazby slouží tzv. vážené náklady na kapitál (WACC), které stanoví minimální požadovanou výnosnost zabezpečující úhradu nákladů na kapitál věřitelů, ale i odměnu vlastníkům. WACC je možno vypočítat dvěma způsoby, první způsob se vypočte takto:

$$WACC = r_d \cdot (1 - t) \cdot \frac{D}{C} + r_e \cdot \frac{E}{C} \quad (2.3)$$

kde:

WACC = vážené náklady na kapitál

r_d = náklady na cizí kapitál,

t = sazba daně z příjmu

D = úročený cizí kapitál

r_e = náklady na vlastní kapitál

E = vlastní kapitál

C = celkový zpoplatněný kapitál (musí platit $C = D + E$).

Náklady na cizí kapitál

Představují cenu za poskytnutý kapitál, která je závislá na věřitelově riziku. Věřitel toto riziko hodnotí subjektivně nebo pomocí speciálních bonitních modelů, které si finanční ústavy vypočítávají na základě váženého součtu několika klíčových ukazatelů tvořených z výsledků společnosti. Pro odhad nákladů na cizí kapitál lze použít tento model výpočtu:

$$r_d = r_f + r_p \quad (2.4)$$

kde:

r_d = náklady na cizí kapitál,

r_f = bezriziková úroková míra,

r_p = riziková přírážka.

Jako zdroje pro bezrizikovou míru lze brát hodnoty PRIBOR, aktuální roční hodnota v ČR (ke 4. 4. 2014) je 0,55 %.²⁷ Vhodnějším zdrojem je úroková míra dlouhodobých státních dluhopisů, která je oznamována Ministerstvem financí. Riziková přírážka se doporučuje odhadnout na základě ratingu (určení rizikové třídy).

Náklady na vlastní kapitál

Tyto náklady představují výnosnost, kterou vlastník očekává za riziko, které podstupuje. Předpokládá se, že vlastníkové riziko je větší, než je riziko věřitele z důvodu, že vlastníkové požadavky jsou uspokojovány až po požadavku věřitele. Z toho vyplývá, že náklady na vlastní kapitál bývají vyšší než náklady na cizí kapitál. Pro stanovení r_e může být použit model CAPM:

$$r_e = r_f + \beta \cdot (r_m - r_f) \quad (2.5)$$

kde:

r_e = náklady vlastního kapitálu,

r_f = bezriziková úroková míra,

β = parametr rizika,

$(r_m - r_f)$ = požadovaná prémie za riziko trhu.

Druhým způsobem pro vypočtení vážených nákladů na kapitál je ratingový model určování WACC podle metodiky Ministerstva průmyslu a obchodu ČR, který bude použit v praktické části bakalářské práce. Ratingový, či stavebnicový model byl vytvořen pro malé a střední podniky, protože se odhadování nákladů na vlastní kapitál jevílo jako velmi obtížné. Stavebnicový model stanovuje vážené náklady na kapitál takto:

$$WACC = r_f + r_{LA} + r_{PS} + r_{FS} \quad (2.6)$$

kde:

r_f = bezriziková výnosová míra,

r_{LA} = přírážka za malou velikost firmy,

r_{PS} = přírážka za možnou nižší podnikatelskou stabilitu,

r_{FS} = přírážka za možnou nižší finanční stabilitu.

²⁷ http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/penezni_trh/pribor/denni.txt?date=04.04.2014

Pro jednotlivé přírážky existují tyto výpočty:

1. Bezrizikovou výnosovou míru lze odhadnout podle výnosnosti dlouhodobých státních dluhopisů, pro rok 2014 lze počítat s hodnotou 3,8 %.²⁸

2. Přírážka za velikost firmy závisí na velikosti celkového zpoplatněného kapitálu podniku:

Pokud je $C > 3$ mld. Kč, je $r_{LA} = 0$,

pokud je $C < 100$ mil. Kč, je $r_{LA} = 5 \%$,

pokud je C mezi 100 mil. Kč a 3 mld. Kč, pak se pro r_{LA} používá tento vzorec:

$$r_{LA} = \frac{(3 - C)^2}{168,2} \quad (2.7)$$

3. Přírážka za podnikatelskou stabilitu se vypočítá podle ukazatele rentability aktiv:

Pokud je čistý zisk před zdaněním a úroky / aktiva < 0 , je $r_{PS} = 10 \%$,

pokud je čistý zisk před zdaněním a / aktiva $> r_d \cdot C / A$, je $r_{PS} = 0 \%$,

pokud je čistý zisk před zdaněním a / aktiva kladný, ale menší než $r_d \cdot C / A$, pak se r_{PS} vypočte podle vzorce:

$$r_{PS} = \left(\frac{r_d \cdot C - EBIT}{10 \cdot r_d \cdot C} \right)^2 \quad (2.8)$$

kde:

r_d = náklady na cizí kapitál,

C = celkový zpoplatněný kapitál,

EBIT = zisk před zdaněním a úroky.

4. Přírážka za finanční stabilitu podniku se vypočítá podle celkové likvidity podniku. Závisí na velikosti poměru $L1$ = oběžná aktiva / krátkodobé závazky (běžná likvidita):

pokud $L1 < 1$, je $r_{FS} = 10 \%$,

pokud $L1 >$ průměr českého průmyslu a zároveň větší než 1,25, pak je $r_{FS} = 0 \%$,

²⁸ Dluhopisy online - Státní dluhopisy ČR. *Patria online* [online]. 2014 [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://www.patria.cz/kurzy/online/dluhopisy.html>

pokud $L1 > 1$, ale menší než průměr českého průmyslu, pak se r_{FS} vypočte podle vzorce:

$$r_{FS} = \left(\frac{\text{průměr průmyslu} - \frac{OA}{KZ}}{\text{průměr průmyslu} - 1} \right)^2 \cdot \frac{1}{10} \quad (2.9)$$

Index ziskovosti – PI

Je relativním měřítkem, které může sehrát významnou roli při rozhodování o investicích. Představuje poměr mezi současnou hodnotou budoucích toků hotovosti a počátečními kapitálovými výdaji:

$$PI = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+k)^i}}{IN} \quad (2.10)$$

Projekt je možno realizovat, jestliže index ziskovosti je větší než 1. Čím více index ziskovosti přesahuje jednotku, tím více je projekt ekonomicky výhodnější.

Doba návratnosti

Představuje období, počet let, za které tok výnosů přinese hodnotu, která se rovná počátečním kapitálovým výdajům. Jinak řečeno, že za dobu návratnosti se považuje počet let, které jsou zapotřebí k vyrovnání prognózovaných peněžních toků a počátečních kapitálových výdajů. Za výsledek této metody se považuje rozhodnutí firmy, že přijme právě takový projekt, jehož toky hotovosti uhradí kapitálové výdaje na něj do období, které firma určí. Nejdéle do konce životnosti projektu.

SWOT analýza²⁹

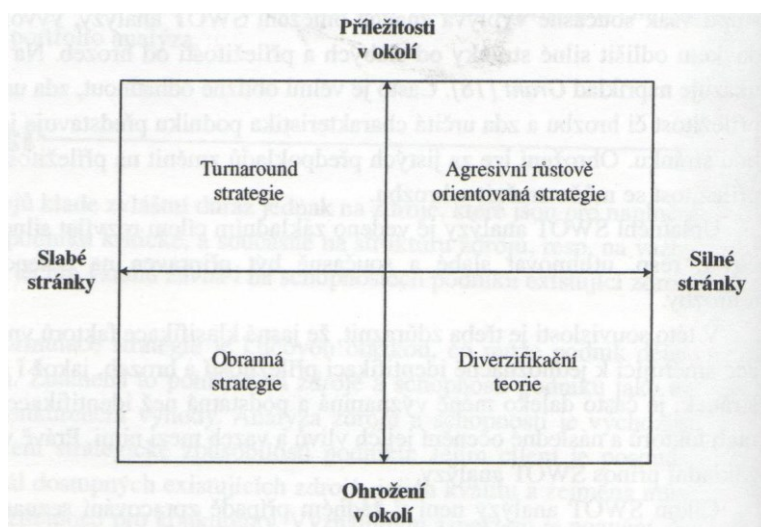
Je jednou z nejznámějších používaných metod, je jednoduchá a slouží ke stanovení strategické situace firmy vzhledem k vnitřním a vnějším podmínkám. Označuje se podle svých výstupů, kde patří silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky týkající se vnitřní situace firmy a příležitosti (Opportunities) a ohrožení (Threats) vztahující se k vnějšmu prostředí. Firma by se měla zaměřit na omezení slabých stránek, podporování silných stránek, využívání příležitostí okolí, předvídání a jištění se proti případným hrozbám.

²⁹ KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada Publishing, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

Je vhodné, aby byly jednotlivé vstupy SWOT analýzy ohodnoceny a aby byla určena jejich důležitost. Podle důležitosti jednotlivých vstupů lze stanovit jejich význam a zohlednit je při tvorbě strategií. Pro rozsah stupnice hodnocení může být zvolen od 1 do 10 případně od 1 do 5.

Po vyhodnocení jednotlivých faktorů se sestaví diagram SWOT analýzy, který usnadňuje porovnávání rizik a příležitostí se silnými a slabými stránkami podniku. Kombinace faktorů ovlivňuje vznik různých variant, které vyžadují rozdílné strategie (viz obrázek 2. 2).

Obr. č. 2. 2 Diagram SWOT analýzy



Zdroj: SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

Podnik se může nacházet v situaci, kdy se setkává s velkým množstvím příležitostí v okolí a zároveň převažuje počet silných stránek, které tyto příležitosti podporují. Výsledkem příznivě působících okolností je růstově, až agresivně orientovaná strategie, která je také označovaná jako strategie „max- max“ (SO – Strengths a Opportunities). Agresivní růstově orientovaná strategie představuje ofenzivní přístup z pozice síly a představuje nejvíce žádanou situaci, která je cílem většiny podniků.

Diverzifikační strategie, také strategie „min-max“ (ST – Strengths a Threats) vychází z předpokladu, že se silné stránky střetnou s hrozbami a předpokládá maximalizaci silných stránek a minimalizaci ohrožení.

Strategie „max-min“ (OW – Opportunities a Weaknesses) přikládá důraz na maximalizování příležitostí k překonání slabých stránek. Podnik na trhu má mnoho

příležitostí, avšak musí čelit velkému množství slabých míst. Z obrázku č. 2. 2 je zřejmé, že se jedná o strategii turnaround.

Podnik se může nacházet i v situaci, kdy u něj převažují slabé stránky a současně se v jeho okolí vyskytuje vysoké množství rizika. Tehdy se používá obranná strategie, neboli strategie „min-min“ (WT – Weakneses a Threats), která se orientuje na minimalizaci slabých stránek a minimalizaci rizik.³⁰

³⁰ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

3 Zpracování podnikatelského záměru

CK ForBia, s. r. o.

Podnikatelský záměr

Popis společnosti a povaha podnikání:

Cestovní kancelář CK ForBia, s. r. o. je společností s ručením omezeným se sídlem v Ostravě v České republice. Cestovní kancelář je zaměřena na osoby, které patří mezi milovníky sportu, především formule 1 a biatlonu. Hlavní náplní cestovní kanceláře je organizování, nabídka a prodej sportovních zájezdů.

Sídlo: Moravská Ostrava
Kontaktní osoba: Marika Matějková
Telefon: +420 739 408 852
www: <http://ckforbia.cz>
Email: ckforbia@gmail.com

3.1 Stručné shrnutí

Cestovní kancelář ForBia se výhradně specializuje na zájezdy se sportovní tematikou, na závody formule 1 a závody biatlonu. Její specializace je podle majitelek na místě, jelikož v Ostravě ani v jejím okolí není žádná cestovní kancelář, která by se zaměřovala právě na tuto oblast. V prvních pěti letech se bude jednat pouze o zájezdy na evropském kontinentě. Příkladem mohou být závody ve Velké Británii, Německu, Rakousku, Itálii nebo ve Španělsku.

Mezi cíle, které si cestovní kancelář stanovila, patří především spokojenost zákazníků, kteří si chtějí vychutnat sportovní atmosféru přímo na závodních okruzích a sportovištích v blízkosti svých oblíbených jezdců. Předností cestovní kanceláře ForBia je péče a starost o klienty, kterým se snaží splnit jejich přání a potřeby. Dalším stanoveným a významným cílem je i dosažení silné pozice na trhu a generování zisku. V neposlední řadě se chce ForBia zaměřit na rozšíření sportovních zájezdů do ostatních kontinentů.

Od konkurence se bude cestovní kancelář odlišovat tím, že se bude zaměřovat na dosud opomíjené sportovní téma. Specialitou, díky které se bude od ostatních cestovních kanceláří odlišovat, je možnost zákazníků sledovat biatlonové závody a závody formule 1 přímo v prostorách cestovní kanceláře v přátelském kolektivu.

Nabídkou zájezdů chce ForBia oslovit nejen všechny fanoušky z okolí Ostravy. Cestovní kancelář chce zákazníkům svými službami zajistit kvalitní péči a tímto zvyšovat jejich počet.

3.2 Představení cestovní kanceláře

Nová cestovní kancelář CK ForBia, s. r. o. bude založena na začátku roku 2015. V obchodních jednáních bude cestovní kancelář zastupovat Marika Matějková, jedna z majitelek a zakladatelek, zároveň bude jedinou jednatelkou společnosti. Druhá ze zakladatelek, Iva Michálková, bude obchodní referentkou cestovní kanceláře. Výhodou je její dřívější působení v tomto oboru. Cestovní kancelář bude působit prozatím v jedné lokaci, v Ostravě. Hlavní náplní cestovní kanceláře CK ForBia, s. r. o. bude vytváření, organizování, nabídka a následný prodej zájezdů pro konečné zákazníky, čili pro účastníky cestovního ruchu, zájezdu.

Cestovní kancelář je obecně definována jako subjekt, který je na základě koncese oprávněný nabízet a prodávat zájezdy. Cestovní kancelář je i osoba, která má sídlo nebo místo podnikání v jiném státě, který je členem Evropské unie nebo ve státě, který tvoří

Evropský hospodářský prostor, než je Česká republika a podniká na základě oprávnění tohoto státu k provozování cestovní kanceláře. Je potřebné, aby cestovní kancelář měla dle zákona č. 159/1999 Sb. sjednáno pojištění záruky pro případ úpadku cestovní kanceláře. Rozdíl mezi CK a CA je takový, že CA je definována jako podnikatel, který je oprávněn na základě oboru volné živnosti nabízet a prodávat služby cestovního ruchu a ty kombinace, které nesplňují definici zájezdu.³¹

3.2.1 Forma podnikání

Právní forma podnikání, který byla majitelkami zvolena, je společnost s ručením omezeným, a to a z důvodu určitých výhod, které tato forma podnikání poskytuje. Mezi výhody se řadí ručení společníků, které je omezené, dále je to důvěryhodnost společnosti oproti ostatním právním formám podnikání a lepší image. Do společnosti byl vložen základní kapitál ve výši 200 tisíc Kč. Každá z majitelek vložila do podnikání po sto tisících Kč.

Provozování cestovní kanceláře je činnost, která spadá podle Živnostenského zákona do živností koncesovaných. Proto je potřeba požádat o vydání koncesní listiny.

O koncesní listinu se žádá na živnostenském úřadě. Pro to, aby byl živnostenský list získán, je potřeba splnit určité podmínky, které jsou stanoveny výše zmíněným zákonem. Podmínkami jsou plná svéprávnost, která může být nahrazena přivolením soudu k souhlasu zákonného zástupce nezletilého k samostatnému provozování podnikatelské činnosti, a bezúhonnost. Pro provozování cestovní kanceláře musí být splněny další, **speciální podmínky**.³²

- a) vysokoškolské vzdělání ve studijním programu a studijním oboru zaměřeném na cestovní ruch, nebo
- b) vyšší odborné vzdělání v oboru vzdělání zaměřeném na cestovní ruch, nebo
- c) střední vzdělání s maturitní zkouškou v oboru vzdělání zaměřeném na cestovní ruch, nebo
- d) vysokoškolské vzdělání a 1 rok praxe v oboru, nebo
- e) vyšší odborné vzdělání a 3 roky praxe v oboru, nebo
- f) střední vzdělání s maturitní zkouškou a 6 let praxe v oboru, nebo

³¹ PALATKOVÁ, Monika, Eva MRÁČKOVÁ, Milan KITNER, Ondřej KAŠTÁK a Josef ŠESTÁK. *Management cestovních kanceláří a agentur*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 217 s. ISBN 978-80-247-3751-5

³² Česká republika. Zákon č. 455/1991 Sb. In: *O živnostenském podnikání*. 1991. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zivnost/priloha3.aspx>

- g) osvědčení o rekvalifikaci nebo jiný doklad o odborné kvalifikaci pro příslušnou pracovní činnost vydaný zařízením akreditovaným podle zvláštních právních předpisů, zařízením akreditovaným Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, nebo ministerstvem, do jehož působnosti patří odvětví, v němž je živnost provozována a 6 let praxe v oboru, nebo
- h) doklad o profesní kvalifikaci pro provozování cestovní kanceláře podle zvláštního právního předpisu*) a 2 roky praxe v oboru
- i) doklady podle § 7 odst. 5 písm. b), c), f), g), h) nebo i) živnostenského zákona³³

3.2.2 Osobní předpoklady zakladatele a jednatele

Je důležité, aby jednatel a zároveň zakladatel společnosti měl určité kompetence, odpovídal za provoz cestovní kanceláře a za veškeré činnosti spojené s vedením cestovní kanceláře. Mezi další činnosti patří uzavírání smluv, zajišťování kontaktů, starost o udržování dobrých vztahů s dodavateli a odběrateli. Dále tvorba a organizace sportovních zájezdů, sestavování plánu a plánování do budoucna, motivace a vedení zaměstnanců a v neposlední řadě vedení i částečné vedení účetnictví a marketingové zajištění. Může se i částečně podílet na nabídce a prodeji sportovních zájezdů na prodejně. Je důležitá znalost angličtiny a kladný přístup k cestování a sportovnímu dění.

3.2.3 Osobní předpoklady obchodní referentky

Obchodní referentka by měla mít praxi v oboru nejméně dva roky, pozitivní vztah k cestování, dobré vystupování a reprezentující vzhled. Bude požadována znalost angličtiny na kvalitativní úrovni. Protože se jedná o cestovní kancelář nabízející sportovní zájezdy, je požadováno, aby se obchodní referentka zajímala o sportovní dění. Je odpovědná za reprezentaci cestovní kanceláře při jednání s klienty, za nabídku a prodej zájezdů, poskytování informací pro klienty.

3.2.4 Sídlo cestovní kanceláře

Rozhodnutí, v jaké podobě bude provozována cestovní kancelář, bylo od prvního okamžiku jasné, avšak současná moderní doba nabízí i možnost zavedení internetové provozovny. Pro zakladatelky je velmi důležitý osobní kontakt s klienty, který hraje nezastupitelnou roli a vzbuzuje větší důvěru. Proto se rozhodly pro zřízení provozovny společnosti v kamenné podobě.

³³ Zákon č. 455/1991 Sb. ČR, o živnostenském podnikání ve znění pozdějších předpisů

Sídlo společnosti neboli provozovna cestovní kanceláře CK ForBia s. r. o., bude v lokalitě Ostrava / Moravská Ostrava, okres Ostrava-město. Bude se jednat o pronájem obchodního prostoru o celkové výměře 89 m². Tento prostor nabízí dvě vzájemně propojené místnosti s kuchyňským koutem a sociálním zařízením. Jedná se o přízemní prostory v příjemném prostředí a lokalitě. Kancelář obsahovala základní nábytek, ale ten bude vyměněn.

3.2.5 Vybavení provozovny (kancelářské a technické)

Provozovna: kancelářské stoly a židle, křesla a pohovky na sezení pro zákazníky, potřebné skříně a skřínky, odkládací skřínky, koberec, dekorace se sportovní tematikou, nástěnný televizor

Zázemí: nábytek, vybavení do kuchyně (talíře, hrníčky, skleničky, sada vidliček a nožů, kuchyňské nože), spotřebiče – mikrovlnná trouba, rychlovarná konvice, kávovar), vysavač, lékárnička, hygienické potřeby

Kancelářské potřeby: šanony, pořadače, bloky, psací potřeby, papíry do tiskárny, sešívačky, děrovačky, kalkulačky, stojany na katalogy apod.

IT vybavení: 2x PC, dokovací stanice, monitor, 2x klávesnice, 2x myš, laserová tiskárna multifunkční (tiskárna, skener, kopírka, čtečka karet), barevné a černobílé tonery do tiskárny, Operační systém Windows 8.1 Pro, antivirový program ESET NOD 32

Telekomunikační přístroje: 2x mobilní telefon, zřízení internetových stránek a internetového připojení

3.3 Předmět podnikání

I přesto, že na trhu disponuje velké množství cestovních kanceláří, v Ostravě není žádná, která by se přímo zaměřovala na poskytování zájezdů se sportovní tematikou. Proto se jedná o perspektivní oblast, ve které by CK ForBia mohla uspět.

Cestovní kancelář CK ForBia, s. r. o. se bude specializovat na zájezdy se sportovní tematikou. Přesněji se bude jednat o zájezdy na závody formule 1 a závody převážně světového poháru v biatlonu. Každý závod z těchto dvou skupin se uskutečňuje pokaždé na jiném místě světa. Formule 1 mívá své závody například v Malajsii, USA, Austrálii, Bahrajnu, ale také v Německu, Rakousku, Itálii. Biatlonistické závody bývají organizovány pouze v Evropě.

V prvních pěti letech podnikání se bude CK zaměřovat na závody formule 1, které se konají pouze na evropském kontinentu a později, až bude cestovní kancelář „zaběhnutá“, chce rozšířit nabídku zájezdů formule 1 i na ostatní kontinenty.

Bude se jednat o zájezdy, které budou zahrnovat ubytování, stravu (snídaně) a vstupy na sportovní akce. Pro závody na evropském kontinentu bude cestovní kancelář ForBia zajišťovat cestu autobusy. Tabulka 3.1 uvádí seznam evropských zemí pro sezónu 2015, ve kterých budou uskutečněny závody formule 1 a biatlonu.

Tabulka č. 3. 1 Destinace zájezdů na závody formule 1 a biatlonu

Závody biatlonu
Francie
Itálie
Německo
Rakousko
Závody formule 1
Itálie
Belgie
Maďarsko
Německo
Rakousko
Španělsko
Velká Británie
Monako

Zdroj: vlastní zpracování

3.3.1 Vize, poslání, cíle

Vizí CK ForBia je být cestovní kanceláří, která se bude odlišovat poskytováním služeb, přístupem a péčí od ostatních cestovních kanceláří působících na trhu. Cestovní kancelář ForBia chce přinášet svým klientům maximální servis, pohodlí a jistotu.

Do budoucna chce cestovní kancelář ForBia rozšířit nabídku formulových zájezdů na ostatní kontinenty světa. Důležité je jen vše pořádně promyslet a zajistit. Další vizí do budoucna je neustálé zdokonalování služeb, profesionální a přátelský přístup ke klientům a tím přilákání zákazníků nových.

Posláním cestovní kanceláře ForBia je nabízet klientům, milovníkům biatlonu a závodů formule 1 širokou škálu sportovních zájezdů a být klientům spolehlivým partnerem při trávení volného času.

Mezi první cíl, který si cestovní kancelář ForBia stanovila, je získat si přízeň zákazníků. Dalším a také i obecným cílem cestovních kanceláří je především uspokojení potřeb a přání zákazníků, zajištění dobrého jména na trhu. Nezanedbatelným cílem je

navázání a následné udržení dobrých vztahů s dodavateli veškerých služeb. Hlavním cílem CK je dosahovat každý rok zisku a nebýt ztrátovou společností.

3.4 Cílový segment

Cestovní kancelář ForBia se bude zaměřovat na zákazníky ve věku 18 – 64 let nejen z důvodu, že je tato skupina nejpočetnější, ale do této skupiny patří i nejvíce aktivních lidí. Jelikož CK se bude nacházet v Ostravě v Moravskoslezském kraji, tak zákazníci budou občané tohoto města a kraje. Služby CK mohou využívat i lidé z celé ČR. Zájezdy budou zaměřeny na ženy a muže, kteří budou ochotni zaplatit i vyšší částku za tyto sportovní zážitky.

Pro získání budoucích zákazníků bude použita propagace formou letáčků, krátké reklamy v rádiu, poutače a plakáty.

3.5 Marketingový plán

Marketingový plán obsahuje veškeré aktivity, které vedou k dosažení trvalých konkurenčních výhod na trhu. Marketingový plán cestovní kanceláře ForBia zahrnuje marketingový mix.

3.5.1 Marketingový mix

Na dnešním trhu je nabídka nabízených zájezdů vyšší než poptávka a právě pomocí marketingového mixu chce cestovní kancelář ForBia upozornit na nabízené služby. Marketingový mix se skládá ze 4P, price (cena), product, (produkt), promotion (propagace) a placement (distribuce).

Cena

Cena je jediným nástrojem v marketingovém mixu, který přinese příjmy, a proto je cenová strategie důležitým prvkem pro podnikání. Tvorba cen zájezdů vychází z nákupních cen jednotlivých komponentů produktu cestovní kanceláře. Jedná se o cenu dopravy, která zahrnuje dopravu autobusy z Ostravy do hotelu, kde budou klienti ubytováni a každodenní dopravu z hotelu na závodní okruhy a zpět. Cena za ubytování je stanovena za tři dny a stravování zahrnuje snídani. Dále je v ceně započítána třídní vstupenka na závody, povinné pojištění klientů, také jsou v ceně zahrnuty výdaje na delegáta a řidiče. Součet těchto cen tvoří minimální cenu zájezdu, poté bude připočtena 25% přírážka cestovní kanceláře. Cena zájezdu je tvořena pomocí níže uvedené tabulky.

Tabulka č. 3.2 Kalkulace cen zájezdů

Náklady na komponenty produktu cestovní kanceláře (doprava, služby, ubytování, stravování, řidič, delegát)
= MINIMÁLNÍ CENA v CZK
+ kalkulační přírážka (25 %)
= VÝSLEDNÁ CENA KALKULACE V CZK

Zdroj: vlastní zpracování

Produkt

Produkty CK ForBia budou nabízeny ve formě zájezdu, takže se jedná o statky nehmotné. Soustřeďuje se na poskytování zájezdů v oblasti cestovního ruchu. Jedná se o zájezdy, které jsou orientovány na sportovní tematiku, přesněji na závody formule 1 a na závody v biatlonu, které se uskutečňují po celém světě.

Kvalita služeb silně závisí na individuálních potřebách a očekáváních zákazníka, její úroveň je měřena na základě rozmanitých kritérií. Podle majitelek cestovní kanceláře ForBia patří k nejdůležitějším kritériím kvality cestovních kanceláří přístup a chování personálu ke klientům, ceny zájezdů, spolehlivost a spokojenost klientů s nabízenými službami.

Propagace

Na začátku činnosti cestovní kanceláře bude použita reklama formou **tištěných letáků** s upoutávkou na cestovní kancelář a odkazem na webové stránky. Dále se bude jednat o uveřejnění reklamy v tištěné podobě v pravidelných periodikách (novinách i časopisech). Cestovní kancelář bude na prodejně nabízet volně dostupné **katalogy**, ve kterých budou kompletní přehledy o nabízených destinacích a se všemi důležitými informacemi. Bude se jednat o dva katalogy, jeden se bude zaměřovat na zájezdy formule 1, které budou probíhat v období od března do listopadu. Druhý katalog se bude orientovat na zimní závody v biatlonu, v období od prosince do února. Další vhodnou reklamou, která bude použita, jsou krátké **reklamní spoty** v rozhlasových stanicích. **Internetové stránky** cestovní kanceláře budou hlavní reklamou a budou na nich zveřejňovány veškeré informace o cestovní kanceláři a kontaktní údaje. Stránky budou určené nejen pro cílovou skupinu, kterou jsou milovníci sportovních zážitků, ale také pro širokou veřejnost. Internetové stránky cestovní kanceláře budou rozděleny do dvou sekcí, sekce formule 1 a do sekce biatlonu. V každé sekci bude přehledně uspořádána nabídka veškerých destinací pro lehkou a bezproblémovou orientaci návštěvníků stránek. Stránky se budou pravidelně aktualizovat a udržovat. Tyto stránky budou také obsahovat články o biatlonu a formuli 1.

Návštěvníci stránek si budou moci přečíst novinky ze světa sportu, výsledky závodů, statistiky a informace o závodnících. Také se zde budou objevovat informace o cílových destinacích a aktuality z daných oblastí a zpětně i zážitky, fotografie a zkušenosti zákazníků. Na stránkách se bude nacházet i místo, kde se návštěvníci budou moci na cokoliv zeptat, ať už to bude dotaz na cestovní kancelář nebo přímo na sport.

Distribuce

Zájezdy cestovní kanceláře se budou prodávat pouze v kamenné prodejně, ale na internetových stránkách bude možnost rezervace daného zájezdu v online katalogu. Zájemci budou mít dále možnost i telefonického nebo písemného kontaktu. Jelikož se bude provádět osobní prodej, bude se jednat o přímou distribuci. Pro cestovní kancelář ForBia je důležitý správný a profesionální přístup k zákazníkům a podávání přesných informací.

3.6 Analýza podnikatelského prostředí

Vnější okolí podniku nemůže cestovní kancelář ForBia ovlivnit. Proto je nezbytné provést analýzy jeho parametrů a sledovat, jak se vyvíjí. K analýze mezoprostředí poslouží Porterův model pěti sil a pro makroprostředí PEST analýza.

3.6.1 PEST analýza

Analýza PEST slouží k popsání jednotlivých faktorů, které působí v makrookolí na cestovní kancelář ForBia.

Politicko – právní faktory

Když se Česká republika v roce 2004 stala členem Evropské unie, přineslo jí to řadu výhod. Jednou z největších výhod, která ovlivnila cestovní ruch České republiky, byl vstup do Schengenského prostoru. Česká republika se stala součástí Schengenského prostoru v roce 2007 a tento prostor odstraňuje kontroly na hranicích s ostatními zeměmi EU. Tudiž se cestování po evropském kontinentě stalo jednodušší a rychlejší. To je velmi významný pozitivní vliv pro cestovní kancelář ForBia a její další fungování.

Činnosti cestovních kanceláří upravuje řada zákonů, které začínají od těch, které upravují podnikání jako takové, až po zákon o ochraně osobních údajů. Mezi nejdůležitější zákony, kterými se bude cestovní kancelář ForBia řídit, patří:³⁴

³⁴ *Zákony od centrum.cz* [online]. 2009 [cit. 2014-04-14]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/>

- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, upravuje podmínky živnostenského podnikání a kontrolu nad jejich dodržováním
- Zákon č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích, nahradí v určité části obchodní zákoník
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, upravuje zejména všeobecné smluvní podmínky cestovní smlouvy, za kterou odpovídá cestovní kancelář
- Zákon č. 526/1990 Sb., o cenách, se vztahuje na uplatňování, regulaci a kontrolu cen výrobků, výkonů, prací a služeb pro tuzemský trh, včetně cen zboží z dovozu a cen zboží určeného pro vývoz
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty je součástí veřejného práva a týká se daňové problematiky.
- Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů se týká ochrany osobních údajů o fyzických osobách, práva a povinnosti při zpracování osobních údajů.
- Zákon č. 222/2009 Sb., o volném pohybu služeb upravuje horizontální instituty, které se dotýkají celého sektoru služeb.
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce je součástí soukromého práva a upravuje právní vztahy vznikající při výkonu závislé práce mezi zaměstnanci a zaměstnavateli.
- Zákon č. 563/1991 Sb., zákon o účetnictví je součástí veřejného práva a stanovuje rozsah a způsob vedení účetnictví, požadavky na jeho průkaznost a podmínky předávání účetních záznamů pro potřeby státu.

Od 1. 1. 2014 vstoupil v platnost nový občanský zákoník a zákon o obchodních korporacích, který ovlivňuje legislativu pro společnosti s ručením omezeným.

Výraznou změnou v legislativě je snížení minimální předepsané výše základního kapitálu z dosavadních 200 000 Kč na 1 Kč. I přes toto snížení se doporučuje, aby začínající podnikatelé zvolili výši základního kapitálu vyšší, než 1 Kč, aby byli pro ostatní obchodní partnery důvěryhodnými.

Úpravy obchodního podílu nově připouští možnost vydání různých druhů podílů a s nimi spojených odlišných práv a povinností společníků. Majitelé budou také moci vlastnit několik podílů stejného, nebo odlišných druhů.

Převoditelnost obchodních podílů umožní snadnější převádění obchodních podílů na jiné společníky i třetí osoby. Každý společník bude moci převést svůj obchodní podíl ve

společnosti na jiného společníka i bez souhlasu valné hromady, pokud nebude ujednáno jinak.

Před rokem 2014 se vylučovalo ustanovení jednatele v konkurenčním vztahu ke společnosti (který např. podnikal v jiné společnosti se stejným předmětem podnikání), v aktuálním znění zákona je výkon takové činnosti povolen v případě, pokud společníci (majitelé) firmy budou o možném střetu zájmů předem informováni.

Pokud společnosti s ručením omezeným vlastní firemní webové stránky, musí být na těchto stránkách povinně zveřejněné informace o skutečném názvu zapsaném ve veřejném rejstříku, o sídle, údaj o zápisu společnosti včetně oddílu a značky zápisu.

Také se ruší povinnost, podle které se musela část dosaženého zisku skládat do rezervního fondu společnosti. S prostředky, které měly společnosti k 1. 1. 2014 na rezervních fondech, mohou společnosti naložit bez omezení, včetně jejich vyplacení společníkům, převodu do nerozdělených zisků z předchozích let apod.

Nově taky došlo ke sjednocení informací o právnických a fyzických osobách, které byly rozmístěny v několika rejstřících. Nově zavedený veřejný rejstřík obsahuje informace z obchodního rejstříku, rejstříku obecně prospěšných společností, nadačního rejstříku, rejstříku společenství vlastníků jednotek v bytových a nebytových domech, rejstříku spolků. Rejstřík je dostupný v elektronické podobě a existuje možnost získání elektronického výpisu.³⁵

Ekonomické faktory

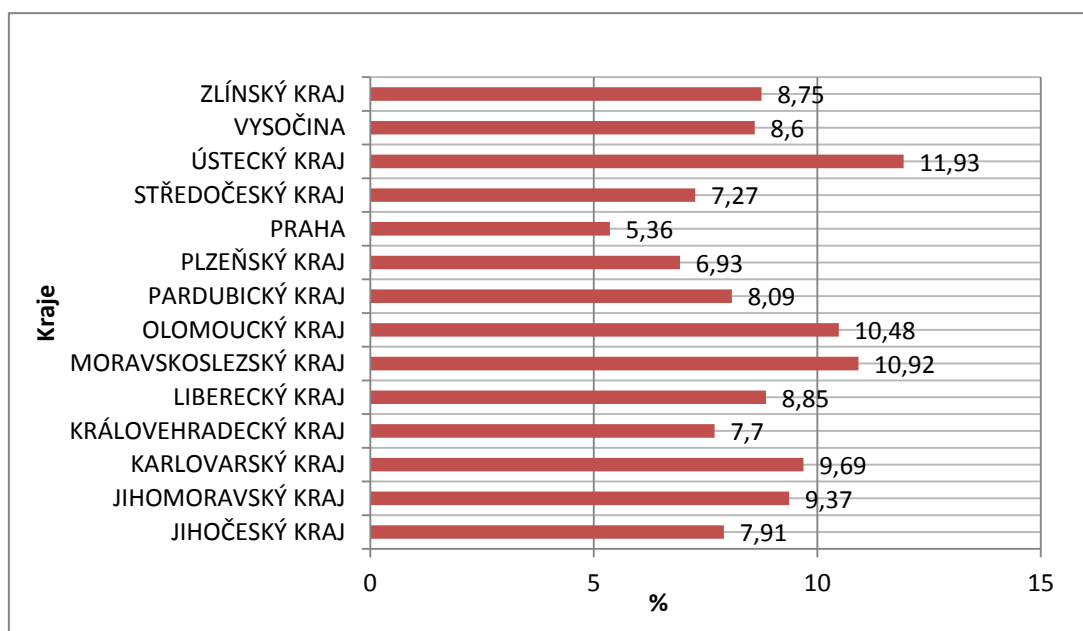
Hrubý domácí produkt se za celý rok 2013 snížil zhruba o 1,4 %, kvůli propadu investic fixního kapitálu. Ministerstvo financí odhaduje, že hrubý domácí produkt by mohl v tomto roce vzrůst o 1,4 % při kladném příspěvku domácí poptávky i zahraničního obchodu. V roce 2015 by se mohl růst HDP zrychlit na 2%.³⁶

Míra nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji, kde se cestovní kancelář bude nacházet, patří k druhé největší v ČR, přesáhla hranici desíti procent a míří k jedenácti (graf č. 3.1). V Ostravě se podíl nezaměstnaných osob v porovnání s únorem snížil o 0,1 procentního bodu a na konci března tak dosáhl 11,8 %. Hodnota tohoto ukazatele poklesla podruhé v řadě za sebou, avšak meziročně je o jeden procentní bod vyšší.

³⁵ Změny v legislativě s.r.o. po 1.1.2014. *Zalozfirnu.cz* [online]. 2013 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://www.zalozfirnu.cz/novinky/31/>

³⁶ Ministerstvo financí zvyšuje odhad růstu HDP pro rok 2014 na +1,4 %, v roce 2015 +2 %. *Investicniweb.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://www.investicniweb.cz/zpravy-z-trhu/2014/1/31/ministerstvo-financi-zvysuje-odhad-rustu-hdp-pro-rok-2014-na-14-v-roce-2015-2/>

Graf č. 3. 1 Podíl nezaměstnaných osob



Zdroj: Podíl nezaměstnaných osob v krajích ČR. In: *Český statistický úřad* [online]. 2014 [cit. 2014-03-9]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xk/redakce.nsf/i/animovana_mapa_podil_nezam_kraje

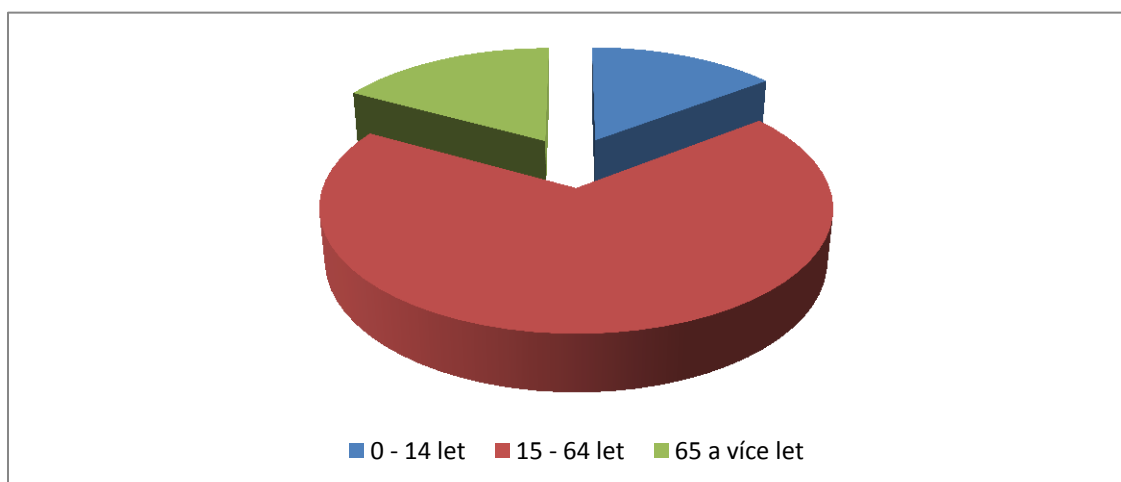
Průměrná hrubá mzda v Moravskoslezském kraji za 1. čtvrtletí roku 2014 činila 22 524 Kč. Oproti roku 2013 se zvýšila o 3,0 %. Je zhruba o 658 Kč vyšší než v 1. čtvrtletí minulého roku a více než o 2 tisíce Kč pod průměrem celé České republiky (24 806 Kč). Průměrná mzda v Moravskoslezském kraji v porovnání s ostatními kraji je šestou nejvyšší. Nejvyšší průměrnou mzdu má Praha ve výši 32 948 Kč a nejnižší mzda byla vyplácena v Karlovarském kraji ve výši 21 182 Kč.³⁷

Sociální faktory

Ostrava je největším městem v Moravskoslezském kraji a třetí největší město v České republice. Moravskoslezský kraj vykazuje nejvyšší hustotu zalidnění v rámci České republiky. V grafu č. 3. 2 je viditelné, že hlavní složku obyvatelstva Moravskoslezského kraje tvoří lidé ve věku 15 - 64 let. Na tuto věkovou skupinu se chce cestovní kancelář zaměřit nejen z toho důvodu, že je nejpočetnější, ale taky proto, že aktivita těchto lidí je vysoká a mají chuť cestovat. Naopak nejméně početnou skupinou jsou lidé ve věku 65 a více let.

³⁷ Průměrná mzda v Moravskoslezském kraji v 1. čtvrtletí. *Český statistický úřad* [online]. 2014 [cit. 2014-04-06]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/prumerna_mzda_v_moravskoslezskem_kraji_v_1_ctvrtleti_2014

Graf č. 3. 2 Počet obyvatel v Moravskoslezském kraji



Zdroj: Věková struktura obyvatel v krajích. In: *Český statistický úřad* [online]. 2013 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislatab=DEM0040PU_KR&&kapitola_id=1

9

Technologické faktory

V posledních letech došlo k velkému rozvoji počítačových technologií. Technologie jsou a vždy budou patřit mezi stále velmi důležité pro oblasti, které bývají nadměrně závislé na změnách počasí nebo na klimatu. Patří zde především přístroje a metody, které sledují předpovědi pro hurikány, tornáda, tsunami, zemětřesení, zvyšováním mořské hladiny a pro jiné přírodní katastrofy.

Neméně významnou částí jsou také technická zařízení, která zabezpečují bezpečnost provozu na mezinárodních letištích a nádražích. Jedná se například o zařízení, jako jsou čidla nebo měřidla indikující teplotu, sílu větru, dohlednost, světelné a radiové zařízení, vybavení pro řízení letového provozu, požární a bezpečnostní ochrana. Těmito způsoby se předchází katastrofám, které jsou způsobeny počasím nebo teroristickými útoky. K této se řadí i internet, který se považuje za nejuniverzálnější komunikační a marketingový nástroj. Jeho využití slouží k nabídce celé řady produktů. V případě cestovního ruchu k nabídce pobytů v turistických destinacích, dopravy, doprovodných služeb, stravování, kulturních, společenských a sportovních akcí, letenek, jízdenek, hotelů, apartmánů a podobně. Do technologické oblasti také patří rozvoj dopravy, v dnešní době se jedná zejména o rozšíření působení vysokorychlostních vlaků a leteckých společností zlevňující své komunikační služby. Technologickým trendům se cestovní kanceláře snaží přizpůsobit stále modernějšími a výkonnějšími prostředky.

3.6.2 Porterův model 5ti sil

Konkurenční podniky

Na českém trhu je konkurence cestovních kanceláří značná, ale těch, které se zaměřují na sportovní zájezdy, je málo. Převážná část cestovních kanceláří nabízí pobytové zájezdy u moře, ale ForBia bude svým klientům nabízet zájezdy, kde navštíví sportovní závody. Dalším odlišným aspektem cestovní kanceláře bude možnost klientů sledovat sportovní závody přímo v provozovně, což může být chápáno jako konkurenční výhoda oproti jiným cestovních kancelářím. V Moravskoslezském kraji se nenachází žádná cestovní kancelář orientující se stejným směrem jako CK ForBia. Po zmapování celé České republiky se mezi největší konkurenty v oblasti sportu jedná o následující podniky:



- **CK Prima Italia**³⁸

Tato cestovní kancelář organizuje zájezdy, ubytování, prodej vstupenek a VIP služby na Grand Prix Formule. Od roku 2005 začala působit na trhu jako cestovní agentura zaměřená na prodej ubytování v Itálii. Od roku 2007 zahájila činnost cestovní kanceláře a uskutečnila první zájezd na Grand Prix formule 1 do italské Monzy. Tato CK má sídlo v Praze 8, Karlíně.



- **CK SLAN Tour, s. r. o.**³⁹

Je středoevropským specialistou na zájezdy za sportem, je nejstarší soukromou cestovní kancelář v České republice, byla založena v roce 1990. Aktivně se sportovním závodům věnuje od roku 1995. Tato cestovní kancelář má své sídlo ve městě Slaný a vlastní pobočky v Praze 7, Roudnici nad Labem a má obchodní zastoupení v Brně v Agentuře Zabloudil.



- **CK CZECH SPORT TRAVEL, s. r. o.**⁴⁰

CZECH SPORT TRAVEL vznikla transformací CK SPORTSEVEN a již dlouhodobě působí v oblasti sportovních zájezdů. Poskytuje rozšířenou

³⁸<http://www.primaitalia.cz/>

³⁹<http://sport.slantour.cz/>

⁴⁰<http://www.czechsporttravel.cz/>

nabídku v nových sportovních oblastech, jež se týká nejen formule 1, ale nabízí i zájezdy za fotbalem. Sídlo této cestovní kanceláře je v Praze 8 a své prodejní centrum soustřeďuje v Praze 1.

Nová konkurence na trhu

Vstup potencionálních konkurentů na trhu je poměrně velikou hrozbou kvůli snadnému založení. Každý rok vznikne v České republice několik nových cestovních kanceláří a s tímto faktem se toho nedá moc udělat. Proto se cestovní kancelář ForBia bude snažit vybudovat si dobré jméno nejen u svých klientů, ale v celé společnosti a hlavně udržet si vybudovanou klientelu.

Každým rokem zanikne průměrně 5 cestovních kanceláří a důvody krachu mohou být obdobné jako v jiných oborech - špatný podnikatelský záměr, nepříznivá finanční situace, podcenění rizik atd. Mezi konkrétní faktory se může zahrnout devalvace koruny, nebo úzká specializace cestovní kanceláře na určitý druh cestovního ruchu, či teritorium a nedá se vyloučit ani založení CK za účelem podvodu.

Dodavatelé

Mezi hlavní dodavatele nově založené cestovní kanceláře ForBia budou přednostně patřit transportní dopravci poskytující autobusovou dopravu a hotelová zařízení, která budou poskytovat ubytovací a stravovací služby. Těchto dodavatelů je na trhu dostatečné množství, nebudou pro cestovní kanceláři znamenat příliš velkou vyjednávací sílu. I přesto s těmito dodavateli se bude ForBia snažit navázat dlouhodobější vztah a tím získat výhodnější cenové podmínky a záruku kvality. Právě kvalita služeb hotelů a dopravců se bude značně podílet na celkovém dojmu, který si budou zákazníci ze zájezdů odnášet, proto bude v tomto směru cestovní kancelář ForBia velmi pečlivá.

Odběratelé

Smluvní síla odběratelů, tedy zákazníků, je velmi důležitá. Z důvodu velkého počtu cestovních kanceláří na českém trhu a jejich nabízených zájezdů, má zákazník širokou škálu, z které si může vybrat a čí služby bude využívat. Proto se ForBia bude snažit podřídit přáním a vyhovět požadavkům a doporučením zákazníků. Pomocí veřejných hodnocení kvality jednotlivých zájezdů nebo různých anket a dotazníků budou nabízené služby neustále zlepšovány a budou se přizpůsobovat potřebám zákazníků.

Substituty

Substitutem k nabízeným službám cestovní kanceláře ForBia mohou být brány jakékoliv jiné druhy zájezdů, které se pro zákazníky nabízejí i od jiných cestovních kanceláří. Existuje mnoho možností a způsobů, jak cestovat po České republice nebo v zahraničí, v letních či zimním měsících. Někdo hledá zájezdy, u kterých si odpočine, někdo naopak zájezdy plné aktivity, ve kterých si užije mnoho dobrodružství. Nabízí se opravdu mnoho možností. Cestovní kancelář ForBia se proto bude snažit nabídnout pro své klienty zájezdy, které ocení a budou podle jejich představ. Takto se bude snažit vyloučit vliv všech možných substitutů a možnou hrozbou do budoucnosti může být navštěvování sportovních závodů bez využívání služeb cestovní kanceláře.

3.7 Finanční plán

Finanční plán patří k důležité součásti podnikatelského záměru. Před založením cestovní kanceláře ForBia se musí zhodnotit a naplánovat výše finančních prostředků, které jsou potřebné pro realizaci projektu. Dále se musí prověřit, jaké zdroje má zakládaná společnost k dispozici. Při nedostatečných prostředcích je nutné zvážit, jak tuto chybějící částku získat.

Finanční plán je zobrazen pomocí tří výkazů, které jsou naplánovány od roku 2015 na následujících pět let, tj. do roku 2019, jedná se o rozvahu, výkaz zisku a ztráty a výkaz peněžních toků. Dále v této části bude hodnocena efektivnost investice, která byla vložena do podnikání pomocí metody čisté současné hodnoty, indexu ziskovosti, doby návratnosti a rentability investice.

3.7.1 Stanovení výdajů / nákladů, výnosů / příjmů

Počáteční výdaje

Rozumí se jimi prostředky, které je nutné vynaložit před založením cestovní kanceláře. Tabulka č. 3. 3 zobrazuje administrativní výdaje zahrnující poplatky za založení koncesní listiny, výpis z rejstříku trestů, zápis do obchodního rejstříku, sepsání zakladatelské smlouvy a poslední důležitou položku tvoří pojištění kanceláře proti úpadku, bez kterého nelze založit cestovní kancelář.

Tabulka č. 3. 3 Administrativní výdaje

Založení koncesní listiny	1 050 Kč
Výpis z rejstříku trestů	200 Kč
Zápis do Obchodního rejstříku	6 000 Kč
Společenská smlouva	7 400 Kč
Pojištění proti úpadku CK	166 063 Kč
Celkem	180 713 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Pojištění proti úpadku cestovní kanceláře slouží pro ochranu klientů a je povinností CK nechat se pojistit na částku, která je tvořena minimálně ve výši 30 % svých plánovaných ročních tržeb. Do této výše bude pojišťovna hradit nároky zákazníků, které mohou vzniknout nedodržením nebo nesplněním podmínek v cestovní smlouvě podepsanou s cestovní kanceláří. Podíl na pojistné události nesmí být menší než 2 % z ročních plánovaných tržeb. Pro obor cestovního ruchu je zohledněna rizikovost, která bývá obvykle stanovena od 1 % do 3 % z výše pojistné částky. Pro provozování turistiky po Evropě se na ni vztahuje 2 % z pojistné částky. Výsledné pojištění proti úpadku je tvořeno součtem minimálního podílu na pojistné události a rizikovostí podnikání. Tato částka v prvním roce podnikání bude uhrazena před začátkem podnikání, před podáním žádosti vystavení koncesní listiny. Výpočty pro jednotlivé roky jsou uvedeny v tabulce 3. 4.

Tabulka č. 3. 4 Pojištění proti úpadku cestovní kanceláře

Rok	2015	2016	2017	2018	2019
Plánované tržby	6 387 041 Kč	6 846 710 Kč	7 397 775 Kč	8 454 600 Kč	8 927 325 Kč
Výše pojistné částky	1 916 112 Kč	2 054 013 Kč	2 219 333 Kč	2 536 380 Kč	2 678 198 Kč
Podíl na pojistné události	127 741 Kč	136 934 Kč	147 956 Kč	169 092 Kč	178 547 Kč
Rizikovost podnikání	38 322 Kč	41 080 Kč	44 387 Kč	50 728 Kč	53 564 Kč
Pojištění proti úpadku	166 063 Kč	178 014 Kč	192 342 Kč	219 820 Kč	232 110 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Na začátku podnikání bude dále vynaložena částka na propagaci společnosti. Výše této částky byla odhadnuta na 54 000 Kč, do které se řadí poplatky za tištěné letáky, katalogy, reklamy v rozhlasových stanicích a poutače.

Aby mohla cestovní kancelář fungovat, potřebuje určité vybavení. Výdaje za vybavení zobrazuje tabulka č. 3. 5. Vybavení CK je tvořeno osobním počítačem, tiskárnou, televizorem a dvěma mobilními telefony pro komunikaci. Pro plnou funkci osobních

počítačů bude potřeba nákup operačního systému Windows 8.1 Pro. Ochranu těchto počítačů bude zajišťovat počítačový antivirus ESET NOD 32. Zřízení webových stránek je důležité pro marketing a komunikaci, další položkou je zařízení internetového připojení. Nejvyšší položku představuje kancelářské vybavení. Celkové výdaje na vybavení cestovní kanceláře byly odhadnuty na 167 346 Kč.

Tabulka č. 3. 5 Vybavení CK

PC (2x), tiskárna	43 000 Kč
Televizor	15 000 Kč
Mobilní telefony	8 390 Kč
Kancelářské vybavení a nábytek	71 098 Kč
Windows 8.1 Pro	7 090 Kč
ESET NOD 32 počítačový antivirus	1 279 Kč
Zřízení webových stránek	20 000 Kč
Zařízení internetového připojení od O2	1 489 Kč
Celkem	167 346 Kč

Zdroj: vlastní tvorba

V tabulce č. 3. 6 jsou rozvedeny jednotlivé ceny kancelářského vybavení a nábytku.

Tabulka č. 3. 6 Ceny kancelářského vybavení

Stůl (2x)	13 380 Kč
Židle (2x)	4 980 Kč
Úložné prostory	14 450 Kč
Pohovky a křesla	13 600 Kč
Stolky	2 490 Kč
Dekorace	15 000 Kč
Ostatní	7 198 Kč
Celkem	71 098 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Náklady na provoz

Jedná se o zajištění nákladů na chod cestovní kanceláře. Do těchto nákladů patří pronájem prostoru cestovní kanceláře ve výši 11 200 Kč. Účetnictví bude zajišťováno externí firmou za 6 000 Kč měsíčně a výhodou této účetní firmy je stálý kontakt s klientem, tedy CK ForBia, a zastupování při jednání s úřady. Bude zřízeno internetové připojení Aktiv + od společnosti Telefónica Czech Republic, a. s. ve výši 606 Kč a paušál pro mobilní telefony (O2 Free) od téže společnosti za 1 498 Kč. Společnost Leemon Concept s. r. o. se bude starat o spravování webových stránek za měsíční poplatek 700 Kč. CK ForBia předpokládá, že zmíněná propagace na začátku podnikání prostřednictvím tištěných letáků, katalogů, reklamy v rozhlasových stanicích a poutačů bude dostatečná, a proto nebude potřeba vynakládat další vysoké náklady. Bude se tedy počítat s náklady 2 000 Kč měsíčně. Potřebné kancelářské potřeby byly vyčísleny na 1 500 Kč

a patří mezi ně papíry do tiskárny, psací potřeby apod. Bankovní účet je založen u Komerční banky, a. s. a poplatek za vedení účtu vychází na 85 Kč za měsíc. Patří zde i platba za pojištění CK proti úpadku, která bude v těchto nákladech účtována až od druhého roku podnikání. Výše těchto nákladů za jednotlivé roky podnikání je uvedena ve výkazu zisku a ztráty.

Finanční náklady

Pokud se společnost rozhodne půjčit si u některé z komerčních bank finanční prostředky, budou se do finančních nákladů zařazovat úroky z poskytnuté půjčky.

Osobní náklady

Tyto náklady budou tvořeny z hrubých mezd pro majitelku a obchodní referentku. Hrubá mzda činí 15 000 Kč měsíčně a podléhá odvodům na sociální a zdravotní pojištění. Zdravotní pojištění z hrubé mzdy placené zaměstnavatelem činí 9 % a sociální pojištění 25 %. Celkové měsíční osobní náklady společnosti jsou vyčísleny na 40 200 Kč.

Náklady na energii

Náklady na elektřinu, vodu a vytápění prostoru byly stanoveny na pevnou měsíční částku ve výši 7 000 Kč.

Odpisy

CK ForBia se rozhodla, že bude odpisovat nakoupené počítače, tiskárnu a televizor. Tato elektronika pořízená ve výši 58 000 Kč bude odepisována pomocí účetních odpisů. CK stanovila dobu odpisování na pět let a bude se odepisovat v rovnoměrné částce 11 600 Kč. V tabulce 3. 7 je uvedena výše odpisů pro jednotlivé roky, vstupní a zůstatková cena.

Tabulka č. 3. 7 Stanovení účetních odpisů

Období	Vstupní cena	Výše odpisu	Zůstatková cena
2015	58 000 Kč	11 600 Kč	46 400 Kč
2016	46 400 Kč	11 600 Kč	34 800 Kč
2017	34 800 Kč	11 600 Kč	23 200 Kč
2018	23 200 Kč	11 600 Kč	11 600 Kč
2019	11 600 Kč	11 600 Kč	0 Kč

Zdroj: vlastní tvorba

Náklady za zájezdy

Aby CK ForBia mohla prodávat zájezdy, musí uhradit náklady na služby poskytované smluvními dodavateli. Tyto náklady budou představovat závazky, které je nutné v dané době a v dané výši uhradit. Náklady za zájezdy jsou zohledněny ve výkazu

zisku a ztráty a ve výkazu cash flow jako plánované výdaje na zájezdy. Mezi dodavatele, kteří poskytují služby pro klienty, se řadí:

- ubytovací zařízení poskytující ubytování
- dopravce zajišťující dopravu autobusem
- delegát pro doprovod klientů

Plánované výnosy

Plánované výnosy cestovní kanceláře ForBia budou tvořeny z tržeb za prodané zájezdy na závody formule 1 a biatlonu (tj. vynásobením průměrné výsledné kalkulované ceny zájezdu a počtem zájezdů). Suma veškerých nákladů na nakupované služby představuje průměrnou minimální cenu zájezdu. Po připočtení kalkulační přírážky 25 % je vytvořena průměrná výsledná kalkulovaná cena zájezdu. Pro plánování tržeb v prvním roce byly pro přehled vytvořeny tři varianty, pomocí kterých je stanovena předpokládaná obsazenost autobusu, u kterého je maximální kapacita obsazenosti 56 míst. Pesimistická varianta počítá s rizikem neobsazenosti autobusu 50 %, což činí obsazenost autobusu pouze 28 osob. Realistická varianta počítá s celkovou neobsazeností 20 % činící obsazenost autobusu 45 osob a optimistická varianta počítá s nulovým rizikem obsazenosti, počet osob v autobuse je tedy 56. Přehled plánovaných tržeb ve třech variantách je pro rok 2015 uveden v Tabulce 3. 8 .

Tabulka č. 3. 8 Plánované tržby v roce 2015

	Počet zájezdů	Pesimistická varianta	Realistická varianta	Optimistická varianta
Biatlon	5	1 686 720 Kč	2 298 341 Kč	2 803 640 Kč
Formule 1	7	2 885 316 Kč	4 088 700 Kč	4 869 816 Kč
Celkem	12	4 572 036 Kč	6 387 041 Kč	7 673 456 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Plánované tržby jednotlivých druhů zájezdů vycházejí z kalkulovaných cen zájezdů (viz příloha č. 1 a č. 2), ze kterých jsou stanoveny průměrné ceny, které jsou uvedeny v tabulce č. 3. 9.

Tabulka č. 3. 9 Průměrné ceny zájezdů

	Pesimistická varianta	Realistická varianta	Optimistická varianta
Biatlon	12 048 Kč	10 215 Kč	10 013 Kč
Formule 1	14 721 Kč	12 980 Kč	12 423 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

3.7.2 Zdroje financování

Vklad ve formě základního kapitálu tvoří jednu z nejvyšších položek na začátku podnikání. Každá ze společnic vloží do podnikání 100 000 Kč a základní kapitál CK ForBia bude tvořit 200 000 Kč. Tato částka nepokrývá celkové počáteční výdaje, které činí 402 059 Kč, proto je nutné zvážit, jak tuto částku získat. Cestovní kancelář si vezme Profi úvěr FIX u Komerční banky, a. s.. Výše úvěru je 210 000 Kč se splatností 5 let, roční úrokovou míru 10,2 % a bude splácen pravidelnou měsíční anuitní splátkou. Tabulka č. 3. 10 zobrazuje souhrnný splátkový kalendář za jednotlivé období.

Tabulka č. 3. 10 Splátkový kalendář

Období	Počáteční stav	Splátka	Úrok	Úmor	Konečný stav
2015	210 000 Kč	55 681 Kč	21 420 Kč	34 261 Kč	175 739 Kč
2016	175 739 Kč	55 681 Kč	17 925 Kč	37 755 Kč	137 984 Kč
2017	137 983 Kč	55 681 Kč	14 074 Kč	41 606 Kč	96 377 Kč
2018	96 377 Kč	55 681 Kč	9 830 Kč	45 850 Kč	50 527 Kč
2019	50 527 Kč	55 681 Kč	5 154 Kč	50 527 Kč	0 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

3.7.3 Počáteční rozvaha

Počáteční rozvaha je sestavena k 1. 1. 2015 (viz Tabulka č. 3. 11). Na straně aktiv jsou zobrazeny peníze na bankovním účtu vložené do společnosti ve výši 410 000 Kč. Na straně pasiv je zobrazen původ těchto peněz. Vklady společnic jsou zobrazeny v položce „Základní kapitál“, ve výši 200 000 Kč. Cizí kapitál je zobrazen v položce „Závazky“, ve výši 210 000 Kč. Konečné rozvahy na plánované pětileté období jsou zobrazeny v příloze č. 1.

Tabulka č. 3. 11 Počáteční rozvaha k 1. 1. 2015

AKTIVA		PASIVA	
Dlouhodobá aktiva		Vlastní kapitál	
		Základní kapitál	200 000 Kč
		VH běžného období	0
		VH minulých let	0
Krátkodobá aktiva		Cizí kapitál	
Peníze na bankovním účtu	410 000 Kč	Závazky	210 000 Kč
AKTIVA CELKEM	410 000 Kč	PASIVA CELKEM	410 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

3.7.4 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Základem pro plánovaný výkaz zisku a ztráty jsou plánované tržby za prodané zájezdy, které jsou sníženy o plánované náklady na zájezdy (viz příloha č. 2 a č. 3). Je počítáno s tržbami v realistické variantě, což znamená, že riziko neobsazenosti zájezdů je 20 % (20 % míst v autobusu zůstane neobsazeno) a ceny byly kalkulovány pro 45 osob

(viz tabulka 3. 8). Pokud bude VH kladný, musí cestovní kancelář platit daň z příjmů právnických osob (19 %). Tento výkaz CK ForBia je vypracován na 5 leté období od roku 2015 do roku 2019.

V prvním roce podnikání je výše tržeb odhadnuta na základě dvanácti zájezdů na 6 387 041 Kč. Po odečtení nákladů na zájezdy, provoz, energii, osobních nákladů, počátečních nákladů, odpisů a finančních nákladů je výsledek hospodaření 50 861 Kč. Výsledek je kladný, což znamená, že CK musí odvádět daň z příjmu právnické osoby. Výsledek hospodaření po zdanění činí 41 197 Kč.

V každém dalším roce přibude jeden zájezd na závody v biatlonu a ve čtvrtém roce bude přidán i jeden zájezd na závody formule 1. Podle plánovaných tržeb a nákladů za jednotlivé roky se bude cestovní kancelář ForBia nacházet v zisku, který se bude každým rokem pomalu zvyšovat. Výkaz zisku a ztráty na prvních pět let podnikání je uveden v tabulce č. 3. 12.

Tab. č. 3. 12 Plánovaný výkaz zisku a ztráty na období 2015 - 2019

	2015	2016	2017	2018	2019
Výnosy	6 387 041 Kč	6 846 710 Kč	7 397 775 Kč	8 454 600 Kč	8 927 325 Kč
Tržby za zájezdy	6 387 041 Kč	6 846 710 Kč	7 397 775 Kč	8 454 600 Kč	8 927 325 Kč
Náklady	6 336 180 Kč	6 552 300 Kč	6 912 624 Kč	7 770 878 Kč	8 145 212 Kč
Náklady na zájezdy	5 109 633 Kč	5 477 368 Kč	5 845 140 Kč	6 680 160 Kč	7 047 900 Kč
Náklady na služby	283 068 Kč	461 082 Kč	475 410 Kč	502 888 Kč	514 158 Kč
Nájemné	134 400 Kč	134 400 Kč	134 400 Kč	134 400 Kč	134 400 Kč
Vedení účetnictví	72 000 Kč	72 000 Kč	72 000 Kč	72 000 Kč	72 000 Kč
Tarify telefonu	17 976 Kč	17 976 Kč	17 976 Kč	17 976 Kč	17 976 Kč
Internetové připojení	7 272 Kč	7 272 Kč	7 272 Kč	7 272 Kč	7 272 Kč
Internetové stránky	8 400 Kč	8 400 Kč	8 400 Kč	8 400 Kč	8 400 Kč
Reklama	24 000 Kč	24 000 Kč	24 000 Kč	24 000 Kč	24 000 Kč
Kancelářské potřeby	18 000 Kč	18 000 Kč	18 000 Kč	18 000 Kč	18 000 Kč
Vedení BÚ	1 020 Kč	1 020 Kč	1 020 Kč	1 020 Kč	1 020 Kč
Pojištění CK	0 Kč	178 014 Kč	192 342 Kč	219 820 Kč	232 110 Kč
Náklady na energii	84 000 Kč	84 000 Kč	84 000 Kč	84 000 Kč	84 000 Kč
Energie	84 000 Kč	84 000 Kč	84 000 Kč	84 000 Kč	84 000 Kč
Osobní náklady	482 400 Kč	482 400 Kč	482 400 Kč	482 400 Kč	482 400 Kč
Mzdy	360 000 Kč	360 000 Kč	360 000 Kč	360 000 Kč	360 000 Kč
Zdravotní pojištění	32 400 Kč	32 400 Kč	32 400 Kč	32 400 Kč	32 400 Kč
Sociální pojištění	90 000 Kč	90 000 Kč	90 000 Kč	90 000 Kč	90 000 Kč
Vstupní náklady	344 059 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Odpisy	11 600 Kč	11 600 Kč	11 600 Kč	11 600 Kč	11 600 Kč
Finanční náklady	21 420 Kč	17 925 Kč	14 074 Kč	9 830 Kč	5 154 Kč
Úroky	21 420 Kč	17 925 Kč	14 074 Kč	9 830 Kč	5 154 Kč
VH před zdaněním	50 861	294 409	485 151	683 722	782 113
Daň z příjmu PO	9 664 Kč	55 938 Kč	92 179 Kč	129 907 Kč	148 601 Kč
VH po zdanění	41 197 Kč	238 472 Kč	392 972 Kč	553 815 Kč	633 511 Kč
Čistý zisk/ ztráta	41 197 Kč	238 472 Kč	392 972 Kč	553 815 Kč	633 511 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

3.7.5 Plánovaný výkaz CASH FLOW

Plánovaný výkaz cash flow představuje příliv a odliv peněžních prostředků od roku 2015 do roku 2019 a ukazuje, zda má CK ForBia dostatek peněz v hotovosti. Na začátku provozování CK je do společnosti vloženo 410 000 Kč. Po odečtení všech výdajů od příjmů, které plynou z prodaných zájezdů, vznikne záporný peněžní tok ve výši 39 464 Kč, ale na konci roku 2015 bude konečný stav peněžních prostředků kladný a v pokladně bude 370 536 Kč. S tímto stavem se bude začínat v roce 2016.

Od druhého roku podnikání už nebude docházet k vynakládání žádných počátečních výdajů, a proto se budou peněžní toky v jednotlivých letech zvyšovat a nabývat kladných hodnot. V pátém roce podnikání se peněžní tok zvýší o 594 585 Kč

a konečný stav peněžních prostředků se zvýší na částku 2 077 894 Kč. Plánované peněžní prostředky mají rostoucí tendenci. Přehled peněžních toků je zobrazen v tabulce č. 3. 13.

Tabulka č. 3. 13 Plánovaný výkaz cash flow na období 2015 - 2019

	2015	2016	2017	2018	2019
Počáteční stav	410 000 Kč	370 536 Kč	600 778 Kč	963 744 Kč	1 483 309 Kč
Plánované příjmy	6 387 041 Kč	6 846 710 Kč	7 397 775 Kč	8 454 600 Kč	8 927 325 Kč
Prodané zájezdy	6 387 041 Kč	6 846 710 Kč	7 397 775 Kč	8 454 600 Kč	8 927 325 Kč
Plánované výdaje	6 426 505 Kč	6 616 468 Kč	7 034 809 Kč	7 935 035 Kč	8 332 740 Kč
Zájezdy	5 109 633 Kč	5 477 368 Kč	5 845 140 Kč	6 680 160 Kč	7 047 900 Kč
Zřizovací výdaje	402 059 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Služby	283 068 Kč	461 082 Kč	475 410 Kč	502 888 Kč	514 158 Kč
Energie	84 000 Kč	84 000 Kč	84 000 Kč	84 000 Kč	84 000 Kč
Mzdy	360 000 Kč	360 000 Kč	360 000 Kč	360 000 Kč	360 000 Kč
Odvody ZP	32 400 Kč	32 400 Kč	32 400 Kč	32 400 Kč	32 400 Kč
Odvody SP	90 000 Kč	90 000 Kč	90 000 Kč	90 000 Kč	90 000 Kč
Úroky	21 420 Kč	17 925 Kč	14 074 Kč	9 830 Kč	5 154 Kč
Úmor	34 261 Kč	37 755 Kč	41 606 Kč	45 850 Kč	50 527 Kč
Daň z příjmu PO	9 664 Kč	55 938 Kč	92 179 Kč	129 907 Kč	148 601 Kč
Cash flow	-39 464 Kč	230 242 Kč	362 966 Kč	519 565 Kč	594 585 Kč
Konečný stav	370 536 Kč	600 778 Kč	963 744 Kč	1 483 309 Kč	2 077 894 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

3.7.6 Hodnocení efektivnosti investice

Veškeré výpočty (WACC, čista současná hodnota, index ziskovosti, rentabilita investic) použity pro tuto část bakalářské práce jsou vypočítány a zobrazeny v příloze č. 4.

Výnosnost investice

K vypočtení výnosnosti investice (vzorec 2.1) je potřeba znát průměrný roční zisk a investiční náklady. Průměrný roční zisk se vypočítá z tabulky č. 3.12 jako součet jednotlivých čistých zisků vydělený délkou období, pro které je zpracován finanční plán, který je stanoven na 5 let. Poté je vytvořen průměrný roční zisk, který činí 371 993 Kč a investiční náklady činí 410 000 Kč. Vypočtená rentabilita investice je 90 % a je vyšší než 18,8 %, což je očekávaná míra výnosnosti stanovená CK na základě výpočtu WACC. Znamená to, že investice je velmi výhodná.

Čistá současná hodnota

Čistá současná hodnota představuje součet kapitálových výdajů a příjmů z investice v současné hodnotě. Příjmy a výdaje (viz tabulka č. 3.13) jsou přepočteny diskontováním na úroveň hodnoty peněz v roce, kdy byla investice pořízena. Pro přepočtení peněžních

příjmů na jejich současnou hodnotu je nutné znát diskontní sazbu. Diskontní sazba či očekávaná míra výnosnosti u tohoto investičního projektu, byla stanovena na 18,8 % na základě vypočtení vážených nákladů na kapitál podle ratingového modelu určování WACC podle metodiky Ministerstva průmyslu a obchodu ČR (vzorec 2. 6). Délka období, pro které byl sestaven finanční plán, je 5 let od založení společnosti a čistá současná hodnota je kladná, dosahuje výše 429 485 Kč a znamená to, že tento projekt je ekonomicky výhodný.

Index ziskovosti

Tento index je ve většině případů používán jako doplňkové kritérium k čisté současné hodnotě a může hrát významnou roli při rozhodování o investicích. Investice je přijatelná, pokud je index ziskovosti větší nebo roven nule, což je v souvislosti s požadovanou hodnotou NPV. Hodnota indexu ziskovosti tohoto projektu je 2, 06 %, což znamená, že investice do tohoto projektu je přijatelná a životaschopná.

Doba návratnosti

Na začátku podnikání bylo vloženo do podniku 410 000 Kč. Zakladatelky zajímá, kdy se tyto peníze vrátí. Z výkazů, které byly uvedeny výše, je vidno, že je podnik již od roku 2015 v zisku. To, že je podnik ziskový, nemusí znamenat, že podnik získá vložené prostředky zpět.

Tab. č. 3.14 Návratnost investice

	2015	2016	2017	2018	2019
Investice	-410 000 Kč	-449 464 Kč	-219 222 Kč	143 744 Kč	663 309 Kč
Příliv	6 387 041 Kč	6 846 710 Kč	7 397 775 Kč	8 454 600 Kč	8 927 325 Kč
Odliv	6 426 505 Kč	6 616 468 Kč	7 034 809 Kč	7 935 035 Kč	8 332 740 Kč
Zůstatek	-449 464 Kč	-219 222 Kč	143 744 Kč	663 309 Kč	1 257 894 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 3. 14 ukazuje, že tato investice se zakladatelkám vrátí v průběhu třetího roku podnikání a je výhodná, protože doba splacení je kratší než stanovený investiční horizont.

3.8 Rizika podniku

Existují rizika, která cestovní kancelář ForBia může ovlivnit a jsou označovány jako rizika interní. Avšak rizika, která cestovní kancelář ovlivnit nemůže, jsou rizika externí.

Mezi interní riziko, které může ohrozit cestovní kancelář ForBia přímo, je riziko neúspěchu. To platí v případě nesprávného stanovení podnikatelského záměru a zejména finančního plánu. Musí se sledovat, aby cestovní kancelář měla nejen zisky, ale také kladné peněžní toky. Plán pro vývoj tržeb by měl být plánován reálně, bez přehnané vidiny vysokých zisků. Je tedy důležité být realistou. Dalším interním rizikem může být vztah a přístup k zákazníkům. Pokud bude brát cestovní kancelář ForBia v potaz názory a připomínky zákazníků, riziko odchodu ke konkurenci se tak určitě sníží. V cestovní kanceláři ForBia je totiž zákazník na prvním místě a jeho spokojenost se službami je důležitá.

K externímu riziku patří inflace, která souvisí s finanční krizí a ekonomickou recesí. Tento záporný faktor z velké části ovlivňuje cestovní kanceláře, zvláště cestovní kancelář ForBia, jelikož nabízí zájezdy do zahraničí. Zákazníci si pro cestování vyberou raději domácí cestovní ruch a do zahraničí cestovat nebudou. Mezi další riziko řadí konkurence. Sice zatím není tak velká, ale trh se rozrůstá. Je tedy nutné, aby se přicházelo neustále s novými, kreativními nápady nebo použít konkurenční výhody, kterými zákazníky lze přilákat a udržet. Změna právní legislativy je dalším faktorem, který se týká cestovního ruchu a může ohrozit cestovní kancelář. Tuto změnu nelze zmírnit, cestovní kanceláře se musí přizpůsobit, ať už chtějí, nebo ne. Dalším působícím rizikem může být i devizový kurz jedné měny, který se vůči jiné měně mění, není konstantní a vyvíjí se. Proto riziko vzniká a kvůli této změny kurzů může být cestovní kancelář poškozena, může dosahovat ztráty ať už ve změně hodnoty aktiv, pasiv nebo peněžních toků.

3.9 SWOT analýza

Silné stránky

- Poloha cestovní kanceláře v centru Ostravy - A
- Specializace cestovní kanceláře na závody biatlonu a formule 1 - B
- Dobrá dopravní dostupnost (MHD, nákladní i osobní automobil) - C
- Ochotný, přizpůsobivý a flexibilní personál - D
- Neexistence podobně zaměřené cestovní kanceláře v Ostravě - E
- Osobní přístup k zákazníkům - F

Slabé stránky

- Nová cestovní kancelář na trhu, nemá pověstné jméno ani tradici - G
- Pouze jedna pobočka cestovní kanceláře - H

- Nižší počet klientely z důvodu zaměření jen na dvě sportovní oblasti - I
- Náklady na založení jsou poměrně vysoké - J

Příležitosti

- Přírůstek nových fanoušků biatlonu a formule 1 - K
- Rozšíření CK ForBia na více poboček - L
- Navázání kontaktů s novými dodavateli - M
- Rozšíření reklamních a nabídkových ploch - N

Ohrožení

- Příchod nové konkurence na trh nabízející obdobné zájezdy - O
- Ztráta důvěry zákazníka - P
- Zhoršení ekonomických podmínek - Q
- CK nemusí zaujmout dostatečný počet klientu a může neuspět na trhu - R

Pro hodnocení silných stránek a příležitostí je použita stupnice 1 – 5, kdy 1 znamená nejvyšší spokojenost a 5 znamená nejnižší spokojenost. Pro hodnocení slabých stránek a hrozeb byla použita záporná stupnice, kdy -1 znamená nejvyšší nespokojenost a -5 znamená nejnižší nespokojenost.

Důležitost jednotlivých faktorů představuje váha, u které platí, že čím vyšší číslo, tím je větší důležitost jednotlivých faktorů a naopak. Součet těchto vah u jednotlivých kategorií musí být roven 1.

Hodnocení a důležitost faktorů (viz tabulka č. 3.15) byly stanoveny na základě subjektivního pohledu zakladatelek.

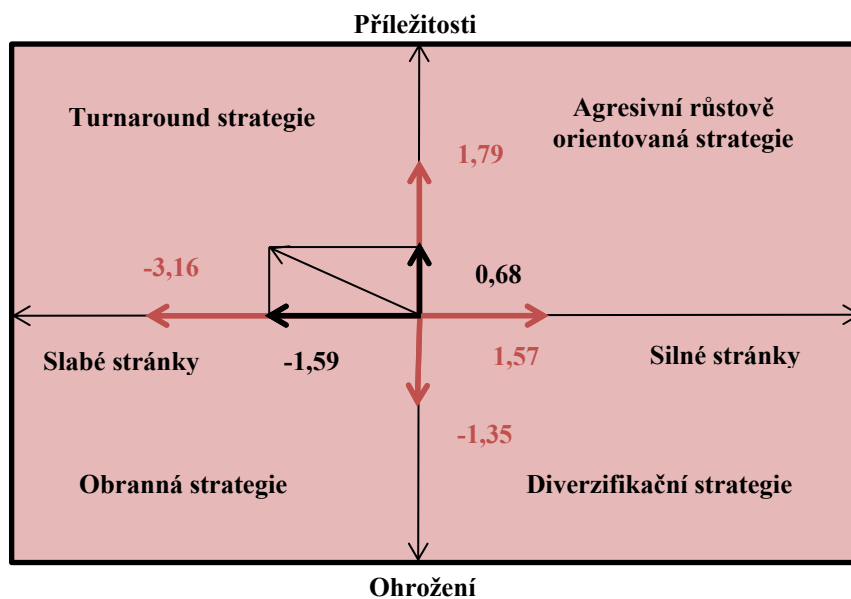
Tab. č. 3. 15 Hodnocení a důležitost faktorů SWOT analýzy

Silné stránky	Váha	Hodnocení	Součin
A	0,12	3	0,36
B	0,17	2	0,34
C	0,16	2	0,32
D	0,17	1	0,17
E	0,22	1	0,22
F	0,16	1	0,16
Součet	1	-	1,57
Slabé stránky	Váha	Hodnocení	Součin
G	0,31	-4	-1,24
H	0,18	-2	-0,36
I	0,27	-4	-1,08
J	0,24	-2	-0,48
Součet	1	-	-3,16
Příležitosti	Váha	Hodnocení	Součin
K	0,39	1	0,39
L	0,22	2	0,44
M	0,21	2	0,42
N	0,18	3	0,54
Součet	1	-	1,79
Hrozby	Váha	Hodnocení	Součin
O	0,15	-3	-0,5
Q	0,41	-1	-0,41
R	0,44	-1	-0,44
Součet	1	-	-1,35

Zdroj: vlastní zpracování

Po ohodnocení jednotlivých faktorů byl sestaven diagram (graf č. 3. 3), na jehož základě je navrženo, aby se CK zaměřila na značnou eliminaci slabých stránek a ve větším množství využívala příležitostí, které trh nabízí.

Graf č. 3. 3 Diagram SWOT analýzy



Zdroj: vlastní zpracování

4 Vyhodnocení alternativ podnikatelského záměru

Pro vyhodnocení alternativ podnikatelského plánu jsou použity varianty, které odhadují pravděpodobnou obsazenost zájezdu autobusem. Jsou použity tři varianty – realistická, pesimistická a optimistická. Maximální kapacita autobusu je 56 míst, realistická varianta počítá s obsazeností autobusu 45 osob, optimistická s 56 místy a obsazenost při pesimistické variantě je 28 osob. Pomocí těchto variant jsou stanoveny tržby cestovní kanceláře a část nákladů.

V praktické části bakalářské práce se počítalo s realistickou variantou obsazenosti. Výpočty efektivnosti (viz příloha č. 4) jsou dobré a tato varianta je realizovatelná.

Jelikož realistická varianta je realizovatelná, o optimistické metodě se může říci, aniž by byly použity výpočty určující efektivnost projektu, že je taktéž realizovatelná.

Třetí alternativou je pesimistická varianta, která počítá s nejvyšším rizikem obsazenosti autobusu a není jisté, jak by se firmě mohlo dařit. Pro zjištění, zda je varianta realizovatelná, je potřebné tuto možnost propočíst pomocí některých z výše zmíněných metod hodnocení efektivnosti. U této varianty byla vypočtena rentabilita vložené investice (ROI), čistá současná hodnota (NPV) a doplňkové kritérium index ziskovosti (PI). V tabulce č. 4.1 jsou uvedeny pro porovnání hodnoty jednotlivých metod pro pesimistickou a realistickou variantu. Výpočty jsou uvedeny v příloze č. 5.

Tabulka č. 4. 1 Hodnoty jednotlivých metod efektivnosti

	ROI	NPV	PI
Pesimistická varianta	19%	-477 521	-0,16%
Realistická varianta	91%	429 485	2,06%

Zdroj: vlastní zpracování na základě příloh č. 4, 5

Pomocí průměrného zisku stanoveného za 5 let podnikání byla vypočtena výnosnost investice, která v pesimistické variantě činí 19 %. Tato hodnota nepřevyšuje hodnotu míry výnosnosti stanovenou cestovní kanceláří ForBia činící 28,8 %, vypočtena pomocí metody WACC (viz příloha č. 5). Znamená to, že pesimistická varianta při výši investice 410 000 Kč není výhodná. Metoda čisté současné hodnoty vyšla záporná, což podnik upozorňuje na to, že při této variantě by se nevyplatilo podnikat a index ziskovosti tento fakt potvrzuje. Aby bylo podnikání úspěšné, musela by být hodnota čisté současné hodnoty kladná a index ziskovosti větší než 1.

Dle výsledků získaných pomocí daných metod je výhodné i při realistické variantě cestovní kancelář provozovat.

5 Závěr

Většina lidí si myslí, že podnikání je lehká práce s vysokým příjmem. Autorka si naopak myslí, že je to velmi namáhavé a podnikatel musí vynaložit a vynakládat nejen mnoho úsilí, ale taky mnoho času. Promyšlení toho, v jakém oboru a s jakým produktem, či službou podnikat na trhu, může být dobrým rozhodnutím, které vede k rozkvětu firmy, ale také může být špatné, které většinou končí úpadkem. Aby k úpadku nedošlo, měla by se věnovat velká pozornost zpracování podnikatelského záměru a zhodnotit rizika, která mohou nastat.

Cílem bakalářské práce bylo vytvořit podnikatelský záměr pro nově vznikající malou cestovní kancelář v centru Ostravy a zjistit, jestli by se tento nápad mohl stát reálným. Pomocí dostupných informací z odborné literatury byla popsána metodika, která byla aplikována v praktické části na konkrétní podnikatelský projekt a pomocí vypočtení metod výnosnosti investice, čisté současné hodnoty, indexu ziskovosti a doby návratnosti zjistit, jestli by byl tento projekt realizovatelný.

Dle použitých metod bylo zjištěno, že investice, kterou by cestovní kancelář do podnikání vložila, je výhodná a projekt je realizovatelný. Projekt byl financován z části vlastním kapitálem a půjčkou z komerčního bankovního ústavu. Již v prvním roce provozu dosahovala cestovní kancelář zisku. Doba návratnosti investice, která byla vložena na začátku podnikání, se již ve druhém roku vrátila. Čistá současná hodnota je kladná a index ziskovosti je větší než 1, což znamená, že projekt je výhodný.

Poslední část práce sloužila k vyhodnocení tří variant, které byly založeny na stanovení tržeb podle rizika obsazenosti autobusu na jednotlivé zájezdy. Jednalo se o variantu realistickou, se kterou bylo počítáno v praktické části bakalářské práce, optimistickou verzi a pesimistickou verzi. Vyhodnocení optimistické varianty se odvíjelo od výpočtů realistické varianty. Pro pesimistickou variantu byly vypočteny metody výnosnosti investice, čisté současné hodnoty a indexu ziskovosti. Tyto výpočty byly srovnány s variantou realistickou a optimistickou a jeví se jako nevýhodné, takže projekt by nebyl výhodný realizovat. Hlavním rizikem, na které by se měla cestovní kancelář zaměřit, je získání klientů, aby byla naplněna kapacita autobusu na zájezd.

Vypracování bakalářské práce bylo pro autorku přínosné, protože si mohla ověřit své teoretické znalosti v praxi. Díky této práci se mohla zamyslet, zda by bylo v jejich silách založit si vlastní podnik.

Seznam použité literatury

a) Knižní publikace

- BERÁNEK, Jaromír. *Ekonomika cestovního ruchu*. Praha: Mag CONSULTING, 2013, 293 s. ISBN 978-808-6724-461.
- FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, 2012, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2012, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada Publishing, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- MIRČEVSKÁ, Dalimila. *Kapitálové společnosti: daně, účetnictví, právo*. Praha: Grada Publishing, 2009, 207 s. ISBN 978-80-247-3000-4.
- PALATKOVÁ, Monika, Eva MRÁČKOVÁ, Milan KITNER, Ondřej KAŠŤÁK a Josef ŠESTÁK. *Management cestovních kanceláří a agentur*. Praha: Grada Publishing, 2013, 217 s. ISBN 978-80-247-3751-5.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- SCHOLLEOVÁ, Hana. *Investiční controlling: jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice*. Praha: Grada Publishing, 2009, 285 s. ISBN 978-80-247-2952-7.
- SRPOVÁ, Jitka, Iva DUŠKOVÁ, Blanka HABRNALOVÁ, Tomáš MÁCHA, Jaroslav MALSA a Ivana SVOBODOVÁ. *Podnikatelský plán*. Praha: Oeconomica, 2007, 241 s. 242. ISBN 978-80-245-1263-1.

- SRPOVÁ, Jitka, Pavel SKOPAL, Ivana SVOBODOVÁ a Tomáš ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011, 200 s. ISBN 978-80-247-7076-5.
- STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. C. H. Beck, 2007, 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9.
- ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico, 1995, 225 s. ISBN 80-858-3906-7.
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
- VEJDĚLEK, Jiří. *Jak založit nebo převzít podnik*. Praha: Grada Publishing, 1997, 229 s. ISBN 80-716-9234-4.

b) Internetové zdroje

- Změny v legislativě s.r.o. po 1.1.2014. *Zalozfirmu.cz* [online]. 2013 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://www.zalozfirmu.cz/novinky/31/>
- *Zákony od centrum.cz* [online]. 2009 [cit. 2014-04-14]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/>
- Ministerstvo financí zvyšuje odhad růstu HDP pro rok 2014 na +1,4 %, v roce 2015 +2 %. *Investicniweb.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://www.investicniweb.cz/zpravy-z-trhu/2014/1/31/ministerstvo-financi-zvysuje-odhad-rustu-hdp-pro-rok-2014-na-14-v-roce-2015-2/>
- Jaké budou dotace pro začínající podnikatele v roce 2014. *Jak začít podnikání* [online]. 2013 [cit. 2014-03-28]. Dostupné z: <http://www.jakzacitpodnikani.cz/jake-budou-dotace-pro-zacinajici-podnikatele-v-roce-2014/>

c) Legislativní dokumenty

- Zákon č. 90/2012 Sb. ze dne 25. ledna 2012 o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012, č. 34.
- Zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 3. února 2012 občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012, č. 33.
- Zákon č. 455/1991 Sb. ze dne 2. října 1991 o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1991, č. 87.

- Zákon č. 252/1997 Sb. ze dne 24. září 1997 o zemědělství, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1997, č. 85.

Seznam zkratek

CK	cestovní kancelář
ČMZR	českomoravská záruční a rozvojová banka
ČR	Česká republika
DPH	daň z přidané hodnoty
EU	Evropská Unie
F1	formule 1
HDP	hrubý domácí produkt
MHD	městská hromadná doprava
NOZ	nový občanský zákoník
NPV	čistá současná hodnota
OR	obchodní rejstřík
PI	index ziskovosti
PC	osobní počítač
ROI	výnosnost investice
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
VH	výsledek hospodaření
WACC	vážené náklady na kapitál

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že:

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne15. 7. 2014.....



.....
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1: Konečné rozvahy pro období 2015 – 2019

Příloha č. 2: Kalkulace cen zájezdů na závody biatlonu

Příloha č. 3: Kalkulace cen zájezdů na závody formule 1

Příloha č. 4: Výpočty efektivnosti vložené investice (realistická varianta)

Příloha č. 5: Výpočty efektivnosti vložené investice (pesimistická varianta)